John Doerr

MEASURE WHAT MATTERS

LÀM ĐIỀU QUAN TRỌNG

Google, Intel, Adobe, YouTube, Gates Foundation,...
đã dịch chuyển thế giới bằng **OKRs** như thế nào?

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LƯƠNG TRỌNG VŨ *dịch*

John Doerr

MEASURE WHAT MATTERS

LÀM ĐIỀU QUAN TRỌNG

Google, Intel, Adobe, YouTube, Gates Foundation,...
đã dịch chuyển thế giới bằng OKRs như thế nào?

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LƯƠNG TRỌNG VŨ *dịch*

John Doerr

Lương Trọng Vũ dịch

LÀM ĐIỀU QUAN TRỌNG

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Cao Bá Định

Sửa bản in: Bích Thúy

Bìa & Trình bày: Phương Thảo

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28 38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Website: www.nxbhcm.com.vn

Sách điện tử: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868

GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

THỰC HIỆN LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

Số lượng 5.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Scitech (D20/532H Nguyễn Văn Linh, H. Bình Chánh, TP. HCM). XNĐKXB số 2924-2018/CXBIPH/01-232/THTPHCM ngày 22/08/2018 - QĐXB số 982/QĐ-THTPHCM-2018 ngày 24/08/2018. ISBN: 978-604-58-8201-6. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2018.

Mục lục

▪

Lời nói đầu

Một buổi tối đầu tháng 5/2018, tôi ngồi lướt facebook ở nhà và nhìn thấy một người bạn chia sẻ một đoạn video mô tả chức năng "chỉ đường" mới của Google Maps – vô cùng sinh động và trực quan – tôi liên lạc để tìm thêm thông tin. Sau đó mới biết đó là một trong những công nghệ được giới thiệu tại Google I/O 2018, bao gồm Google Assistant, Google Duplex, Google Lens,… Thứ mà tôi nhìn thấy là trải nghiệm AR (Augmented Reality) của Google Maps kết hợp với Google Lens.

Có thể nhiều người sử dụng sẽ trầm trồ khi chứng kiến những điều bắt mắt đó. Nhưng có lẽ không nhiều người đặt câu hỏi: "Vì sao hàng năm họ đều đưa ra những điều mới lạ, thậm chí có thể làm thay đổi cả một ngành công nghệ? Chắc họ thuê mướn nhiều người lắm?".

Sức đâu mà Google có thể làm như thế? Câu trả lời nằm trong cuốn sách này – một công cụ không mới, đơn giản nhưng không dễ áp dụng. OKRs – viết tắt của Objectives and Key Results hay Việt hóa thành Mục tiêu và Kết quả then chốt. Đối với nhiều nhà nghiên cứu về khoa học quản lý, công cụ không mới, không lạ, và cũng không ít tài liệu nói về OKRs.

Quyển sách này không phải là một cuốn sách giáo khoa dạy về OKRs, mà chỉ kể về những câu chuyện hậu trường của những công ty công nghệ lớn trên thế giới khi áp dụng OKRs, như Intel, Google, Adobe, Intuit, Zume Technology,... Những câu chuyện hiếm hoi thế này còn khó tìm hơn những loại sách giáo khoa nói về OKRs – do những lãnh đạo cao cấp nhất của doanh nghiệp chính miệng kể ra: từ kinh nghiệm đau thương đến sự mãn nguyện thành công.

Những câu chuyện của Google xuất hiện bàn bạc trong quyển sách, giúp độc giả hiểu được một trong “Tứ đại quyền lực”(Amazon, Apple, Google, Facebook) trong thế giới công nghệ này vì sao đạt được những bước tiến đột phá như vậy? Họ chinh phục những đỉnh cao như thế nào?

Điều khá thú vị là OKRs ở Intel khác, khi vào Google cũng khác. Không chỉ áp dụng ở các công ty công nghệ, Bill & Melinda Gates Foundation và DATA – một tổ chức phi chính phủ của ca sĩ nhạc rock Bono trong ban U2 – cũng áp dụng OKRs cho những chiến dịch thiện nguyện tầm cỡ thế giới của họ. Vậy thì lý do gì, OKRs không áp dụng được trong tổ chức, doanh nghiệp của mình?

John Doerr, tác giả và cũng là một nhà “truyền giáo” OKRs cho những công ty mà Kleiner Perkins của ông chọn đầu tư, được một đặc quyền – mà ít ai có được – tiếp cận tất cả những nội dung OKRs của các công ty “sừng sỏ” như Intel, Adobe, Google, YouTube,… để kể cho chúng ta nghe những câu chuyện về quá trình này. John Doerr đã dành một chương để nói về “văn hóa” khi áp dụng OKRs – trong đó có câu chuyện của Bono tại DATA.

Có dịp tìm hiểu và phỏng vấn các CEO của doanh nghiệp trong nước, tôi có cảm giác, để thực hiện OKRs, họ phải bước qua được “văn hóa minh bạch” – điều mà John Doerr cảnh báo, phải thực hiện trước rồi hãy áp dụng OKRs.

Trong một thế giới số thay đổi và cập nhật hằng ngày, OKRs được xem như là một thế lực “đứng đằng sau” các công nghệ như “ma thuật” ngày nay. Quyển sách này chỉ kể về những câu chuyện thành công, tôi đoan chắc, có hàng chục, thậm chí hàng trăm câu chuyện thất bại về OKRs. Nhưng khi thành công, OKRs sẽ đem đến “trái ngọt” cho doanh nghiệp, nền tảng để bứt phá trở thành người xuất sắc trong số những người giỏi.

- Nhà báo Lương Trọng Vũ Phóng viên thời sự Đài phát thanh TP. HCM (1993 –

2000)

Kỹ sư công nghệ One Connection (2000 – 2005)

Phóng viên công nghệ Vietnamnet (2005 – 2008)

Phóng viên công nghệ Khoa học và Đời sống (2008 – 2010)

Phóng viên công nghệ và kinh tế FBNC (2010 – 2017)

Biên tập viên Forbes Việt Nam (2018 – 2019)

Lời giới thiệu

Taylor và Ford là ông tổ của mô hình quản trị theo mục tiêu MBO (Management by objectives) rất nổi tiếng. Thời gian sau đó, Peter Drucker - một giáo sư, nhà báo đã nghĩ ra một mô hình quản lý lý tưởng hơn. Mục đích của ông là tạo ra một nguyên tắc quản lý để cho phép tất cả các cá nhân phát huy tối đa được sở trường và trách nhiệm, cùng lúc đó khiến tất cả mọi người trong công ty có cùng một tầm nhìn và nỗ lực với nhau.

Năm 1954, trong quyển sách đầu tiên về quản lý The Practice of Management, Drucker đã hệ thống hóa một nguyên tắc "quản lý bằng mục tiêu và tự chủ". Nó đã trở thành nền tảng cho Andy Grove và là nguồn gốc của cái mà hôm nay chúng ta gọi là OKRs.

Phương pháp luận của OKRs rất đơn giản, đó là tập trung vào những gì được coi là quan trọng nhất đối với công ty, giúp công ty đạt được những mục tiêu lớn lao, hướng về một tầm nhìn và sứ mệnh chung. Nó giúp tạo ra một môi trường làm việc hướng đến kết quả nhưng đầy sáng tạo, đề cao sự tự chủ và tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân. Phương pháp này cũng giúp khuyến khích mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực của mình.

Thoạt nghe thì có vẻ nó rất đơn giản, nhưng khi triển khai thực tế thì lại gặp những thách thức vô cùng lớn, không phải ngẫu nhiên mà rất nhiều công ty trên thế giới và Việt Nam mong muốn áp dụng nó, nhưng rất ít trong số đó thành công.

Tôi đã thử triển khai OKRs cho khá nhiều doanh nghiệp của mình, thậm chí một trong các công ty đó là công ty chuyên làm về SaaS (Software as a Service),

chúng tôi còn phát triển một phần mềm giúp doanh nghiệp có thể quản trị OKRs hiệu quả hơn. Tôi đề cập đến việc này để các bạn thấy rằng tôi đã dành khá nhiều thời gian tìm hiểu và áp dụng, nhưng đến lúc này tôi vẫn chưa thực sự thành công trong việc đưa OKRs trở thành đời sống trong doanh nghiệp.

Phải đến khi tôi đọc cuốn sách này, nó thực sự khai mở và trả lời cho tôi gần như tất cả những nút thắt, những điểm mấu chốt để làm sao có thể đưa OKRs áp dụng thành công trong doanh nghiệp.

Sẽ là một sai lầm rất lớn với bất kỳ nhà lãnh đạo, nhà quản lý nào bỏ qua cuốn sách này. Nó thực sự đáng giá ngàn vàng trong một thế giới thay đổi chóng mặt đòi hỏi các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển trường tồn cần có khả năng thích ứng nhanh, sáng tạo, chủ động và phát huy được tối đa năng lực của mọi cá nhân trong tổ chức.

- Trần Anh Dũng

CEO & người sáng lập Công ty cổ phần MOG Người sáng lập Công ty cổ phần 1Pay/Truemoney Người sáng lập và Nhà đầu tư của Base Inc Nhà đầu tư Thiên thần

Phần mở đầu

Larry Page

CEO của Alphabet & đồng sáng lập Google

Tôi ước gì tôi có quyển sách này trong tay cách đây 19 năm khi chúng tôi lập ra Google. Hoặc sớm hơn nữa càng tốt, lúc tôi chỉ mới quản lý chính bản thân tôi mà thôi! Tôi ghét quy trình bao nhiêu, thì những ý tưởng hay cùng với hành động xuất sắc lại chính là thứ làm cho chúng ta trở nên "đặc biệt". Và đó là nơi để OKRs xuất hiện.

John Doerr đến với chúng tôi vào một ngày năm 1999 và trình bày một bài giảng về "mục tiêu và kết quả then chốt" với chúng tôi. Ông ấy nói về cách làm sao để điều hành một doanh nghiệp dựa trên những kinh nghiệm ông đã có ở Intel. Chúng tôi biết Intel hoạt động rất tốt và bài giảng của John cũng rất trực quan. Vì thế, chúng tôi – những chàng trai trẻ – quyết định thử một phen. Cá nhân tôi nghĩ có khả năng phù hợp với chúng tôi.

OKRs là một quy trình đơn giản, giúp đưa doanh nghiệp tiến về phía trước. Chúng tôi đã thay đổi cách để ứng dụng vào Google trong suốt thời gian qua. Hãy sử dụng OKRs như một bản thiết kế chung và biến thể OKRs trở thành riêng của mình, tùy theo chúng ta muốn điều gì.

Đối với lãnh đạo, OKRs cho chúng tôi nhiều góc nhìn vào công ty của mình, cho chúng tôi nhiều cách để đột phá. Ví dụ, chúng ta hỏi: "Tại sao người dùng không thể tải một video trên Youtube về xem gần như là ngay tức khắc? Có phải đó là

việc quan trọng hơn những mục tiêu khác mà anh định làm trong quý tới hay không?”.

Tôi thật vinh dự có mặt trong ngày đưa tiễn, tưởng nhớ Bill Campbell, John đã có một chương đề tặng cho ông ở cuối cuốn sách này. Bill là một người đặc biệt nồng ấm, người được Trời ban cho khả năng thấu hiểu những điều đúng, đặc biệt thấu hiểu về con người. Ông ấy không hề nghi ngại nói với bất cứ ai đầu của họ toàn là “đậu hủ” và không biết vì lý do gì mà họ vẫn yêu mến ông sau khi bị ông “mắng mỏ” như thế. Tôi nhớ những bài nói chuyện của Bill hằng tuần ở Google rất nhiều. Có lẽ ai trong chúng tôi cũng thương nhớ Bill Campbell – ngay cả một số người đang cố gắng muốn trở thành một người huấn luyện như Bill.



Larry Page và tác giả John Doerr, năm 2014.

Tôi không nhận viết chương mở đầu cho nhiều sách, nhưng tôi nhận lời cho quyển này, vì John đã cho Google một phần thưởng to lớn và vô giá cách đây 19 năm. OKRs đã giúp chúng tôi đạt đến những cuộc tăng trưởng "gấp 10 lần", nhiều lần như vậy trong suốt 19 năm qua. OKRs đã giúp Google thực hiện sứ mệnh vô cùng táo bạo, điên rồ – "sắp xếp lại thông tin cho cả thế giới".

OKRs đã giữ cho tôi và Google đúng hẹn và đúng hướng khi chúng tôi chọn ra được "CÁI GÌ LÀ QUAN TRỌNG NHẤT". Tôi muốn tất cả mọi người cùng hiểu OKRs như chúng tôi đã hiểu.

PHẦN 1

OKRS TRONG ỨNG DỤNG THỰC TẾ

1

Google gặp OKRs như thế nào?

"Nếu không biết đích đến trên con đường chúng ta đang đi, khó lòng mà chúng ta đến được đó."

- Yogi Berra

Hai tháng trước, Google đã thuê tòa nhà này, mở rộng từ một căn phòng trên lầu của một tiệm bán kem tại thành phố Palo Alto. Trước đó, tôi đã đặt một ván cược lớn nhất kể từ 19 năm trở lại đây như một nhà đầu tư mạo hiểm với số tiền 11,8 triệu đô la để có 12% cổ phần ở một công ty start-up, khởi nghiệp bởi hai cậu thanh niên bỏ học nửa chừng của đại học Stanford. Và thế là, tôi gia nhập ban giám đốc Google. Tôi rất "máu lửa" cả về tài chính lẫn nhiệt huyết như các bạn trẻ đó và cam kết sẽ làm hết sức để có thể đẩy công ty này đến sự thành công vượt bậc.

Gần một năm sau khi thành lập, tôi đã biết Google xác định sứ mệnh: Kiến tạo nền tảng thông tin cả thế giới và biến khối thông tin đó trở nên hữu ích và được truy cập trên toàn cầu. Đối với một số người, sứ mệnh đó nghe có vẻ quá to tát, nhưng tôi lại tin tưởng vào Larry Page và Sergey Brin. Họ rất tự tin, đôi khi có vẻ như hơi xấc xược, nhưng lại tỏ ra cầu thị và chín chắn – họ chịu nghe và chịu chia sẻ.

Sergey khá lanh lợi, hoạt bát, có chính kiến rất mạnh và là người có thể tách khỏi

đám đông giỏi giang để bứt phá thành người xuất sắc chỉ trong một bước chân. Sergey là một người gốc Nga, anh ấy tỏ ra lõi đời, một người thương thuyết xuất sắc và có thể nói đó là mẫu người lãnh đạo theo nguyên tắc. Là một típ người hiếu động, Sergey luôn luôn thúc đẩy để đòi hỏi mọi thứ được nhiều hơn nữa; anh ấy là người ở giữa chừng buổi họp có thể dừng lại, nằm xuống sàn nhà để hít đất.

Larry lại là một kỹ sư của các kỹ sư, con của một người tiên phong trong lĩnh vực máy tính. Anh ấy là người mềm mỏng nhưng lại tỏ ra không muốn theo một lề lối nào cả – một kẻ nổi loạn ngầm với một lý do duy nhất: Làm cho Internet được sử dụng xác đáng hơn gấp bội lần. Trong khi Sergey tỏ ra xuất sắc về mảng kinh doanh công nghệ, thì Larry lại say mê về sản phẩm và đi tìm tòi những điều bị đánh giá là không thể. Anh ấy là một nhà tư tưởng "ở trên mây nhưng có đôi bàn chân ở dưới đất".

Trước đó, khi hai anh chàng này đến nói chuyện với tôi ở tổng hành dinh công ty đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins, bản trình bày bằng PowerPoint của họ chỉ có 17 slide – và chỉ có hai trang có con số (hết ba trang là hoạt hình, tôi còn nhớ vậy, và chỉ có thế thôi). Mặc dù họ chuẩn bị ít tài liệu nhưng không gì có thể cản trở Larry thuyết phục tôi về chất lượng tồi tệ của các máy tìm kiếm trên thị trường lúc ấy và cơ hội to lớn để có thể cải tiến bộ máy đó, và viễn cảnh đẹp đẽ của thị trường này trong tương lai. Larry và Sergey không hề nghi ngờ về khả năng họ có thể đột phá – mặc dù họ chưa có một kế hoạch cụ thể. Lúc đó, thuật toán xếp hạng trang (PageRank) của họ có thể nói là tốt hơn các đối thủ rất nhiều ngay cả khi vẫn còn trong tình trạng thử nghiệm (beta).



Larry Page và Sergey Brin tại nơi sinh ra Google – gara 232 Santa Margarita, Menlo Park, năm 1999.

Tôi hỏi họ: "Các bạn nghĩ dự án này đáng giá bao nhiêu?". Tôi cũng đã tính nhẩm: nếu mọi thứ đi đúng như vậy, Google có thể đạt giá trị thị trường khoảng 1 tỷ đô la. Nhưng tôi muốn thử đo mức độ mơ mộng của họ đến đâu.

Và Larry trả lời: "10 tỷ đô la".

Để chắc chắn tôi không nghe lầm, tôi hỏi lại: "Ý anh nói là giá trị thị trường đó hả?".

Và Larry đáp lại ngay: "Không, tôi không nói đến giá trị thị trường, tôi nói là doanh thu đó".

Tôi muốn ngã xuống đất. Thật sự tôi muốn ngã ra khỏi ghế. Cứ cho rằng tốc độ tăng trưởng trung bình của một công ty công nghệ làm ăn được, nếu đạt 10 tỷ đô la doanh thu, có nghĩa là giá trị thị trường có thể lên đến 100 tỷ đô la. Đó là "đất" của những đại gia như Microsoft, IBM hay Intel. Chẳng lẽ Google là một sinh vật quý hiếm hơn "con kỳ lân"(*)? Tuy nhiên, tôi nhìn Larry không có vẻ gì là khoác lác, chỉ có sự bình tĩnh và một nhận định có cân nhắc kỹ càng. Tôi không tranh cãi gì về con số với Larry bởi vì tôi bị thuyết phục. Larry và Sergey rất quyết đoán để thay đổi thế giới và tôi tin họ sẽ cố gắng đạt được điều đó.

(*) Ý nói còn hơn cả những unicorn start-up.

Một thời gian dài, trước khi đưa ra thị trường dịch vụ thư điện tử Gmail hay hệ điều hành Android và trình duyệt web Chrome, Google đã ấp ủ nhiều ý tưởng lớn. Những người sáng lập Google có tầm nhìn vượt trội với nguồn năng lượng khởi nghiệp dồi dào, nhưng cái họ thiếu chính là kinh nghiệm quản lý(**). Đối với Google, để có được tầm ảnh hưởng lớn thật sự, hoặc trở thành người dẫn đầu trên thị trường, họ phải học cách chọn cái nào, bỏ cái nào một cách không hề dễ dàng. Để tồn tại trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt, họ cần phải giữ đội ngũ thật tập trung và đi theo mục tiêu rõ ràng. Phải làm cho đội ngũ thèm thuồng sự rủi ro, tốt hơn hết trong tư thế sẵn sàng "rút dây nguồn" ra khỏi những kế hoạch thất bại – tức là nếu dự án nào thất bại phải kết thúc thật nhanh không dây dưa(***).

(**) Năm 2001, theo lời đề nghị của tôi (tác giả), Google đã mời Eric Schmidt, một đồng nghiệp cũ của tôi tại Sun Microsystems về làm CEO cho Google. Eric giúp cho con tàu Google chạy đúng giờ và nối các toa tàu lại với nhau một cách êm ái. Sau đó, tôi giới thiệu Bill Campbell đến để dạy cho bộ ba này.

(***) Tôi (tác giả) học được cách này ở Intel vào thập niên 1970. Gordon Moore, CEO Intel trước Grove, nói rằng: "Tôi nhìn thất bại của năm nay như là một cơ hội cho năm tới".

Chưa hết, họ cần có những dữ liệu kịp thời và liên quan để giám sát tiến độ, và để đo lường xem yếu tố nào là quan trọng, có tầm ảnh hưởng.

Vì thế, vào một ngày đẹp trời tại Mountain View, tôi đến Google giới thiệu một công cụ sắc bén dành cho những kế hoạch thuộc tầm cỡ thế giới. Tôi đã sử dụng công cụ này vào thập niên 1970 khi còn là một kỹ sư của Intel, nơi Andy Grove – CEO của Intel – một kỹ sư, một nhà quản lý kiệt xuất, đã sử dụng để điều hành Intel tuyệt vời nhất mà tôi từng thấy. Khi tôi gia nhập Kleiner Perkins, một công ty đầu tư mạo hiểm, tôi đã ứng dụng tư tưởng của Grove khá nhiều – hơn 50

công ty mà chúng tôi đầu tư vào.

Rõ ràng, tôi có sự sùng bái tột cùng đối với những tinh thần lãnh đạo doanh nghiệp. Tôi là một chuyên gia tư vấn lâu năm – người tôn thờ sự sáng tạo. Nhưng tôi cũng nhìn thấy rất nhiều start-up "quằn quại" với tăng trưởng và quy mô; với câu hỏi muôn thuở làm sao biết cái gì là quan trọng để hoàn thành. Vì vậy, tôi tìm đến triết học, câu thần chú hữu hiệu của tôi là:

Ý tưởng luôn luôn đến dễ dàng nhưng thực thi mới là tất cả.

Vào những năm đầu thập niên 1980, tôi lấy một kỳ nghỉ dài hạn 14 tháng trời tại công ty Kleiner để tham gia quản lý bộ phận về máy tính để bàn của Sun Microsystems. Đột nhiên, tôi phát hiện bản thân mình chịu trách nhiệm đối với hàng trăm con người, tôi phát hoảng. Hệ thống quản lý của Grove chính là giải pháp của tôi trong lúc dầu sôi lửa bỏng ở bộ phận này. Nó đã tiếp sức thêm cho nhóm quản lý và củng cố lại toàn bộ các hoạt động. Chúng tôi đã mắc một số sai lầm, nhưng cũng đạt được những thành tựu đáng khích lệ, trong đó có việc áp dụng kiến trúc thiết kế chip vi xử lý đơn giản hóa tập lệnh – còn gọi là RISC – nhằm đưa hãng Sun dẫn đầu trên thị trường ở phân khúc máy tính trạm. Đó là tất cả những bằng chứng của bản thân tôi hướng đến những thứ tôi sắp áp dụng vào Google kể từ đó về sau.

Phương pháp này đã góp phần hình thành bản thân tôi tại Intel và cứu sống tôi tại Sun Microsystems – giờ đây, tiếp tục truyền cảm hứng cho tôi đến tận hôm nay tại Google – tôi gọi đó là OKRs. Đó là chữ viết tắt của Objectives and Key Results – còn gọi là phương pháp quản trị theo mục tiêu và các kết quả then chốt – là các quy chuẩn được áp dụng cho các doanh nghiệp, nhóm làm việc và cá nhân để hoàn thành các mục tiêu đề ra. OKRs không phải là viên đạn thần kỳ, không thể thay thế cho những đánh giá sắc bén, tài lãnh đạo kiệt xuất, hay một môi trường văn hóa sáng tạo trong doanh nghiệp. Nhưng nếu đã có đầy đủ những yếu tố trên, cộng với OKRs, hoàn toàn có thể giúp cho doanh nghiệp dẫn đầu cuộc đua trên thị trường.

Larry và Sergey – cùng với Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar, và khoảng 30 người khác nữa, lúc đó cùng ngồi nghe tôi nói về OKRs. Họ đứng xung quanh cái bàn để chơi bóng bàn, có người thì ngồi ưỡn bụng trên chiếc ghế lười, giống như trong ký túc xá đại học. Slide đầu tiên của tôi định nghĩa OKRs: "Một phương pháp quản lý giúp đảm bảo tập trung nỗ lực vào cùng những mục tiêu quan trọng xuyên suốt cả công ty".

Tôi giải thích, Mục tiêu (O) đơn giản là những thứ chúng ta muốn đạt được không hơn không kém. Theo định nghĩa, mục tiêu phải có ý nghĩa, rõ ràng, theo hướng hành động được và lý tưởng nhất là tạo được cảm hứng để đạt được. Khi được thiết kế và triển khai đúng cách, các mục tiêu đó là những liều vắc xin chống lại được lối suy nghĩ nhạt nhẽo, dẫn đến những hành động cũng nhợt nhạt.

Kết quả then chốt (KRs) sẽ đánh dấu và giám sát cách chúng ta đi đến những mục tiêu đó như thế nào? KRs hữu hiệu phải thể hiện được một cách rõ ràng và có khống chế thời gian, phải có tính công kích nhưng vẫn bảo đảm tính hiện thực. Hầu hết những KRs đều cân đo đong đếm được và xác minh được (như Marissa Mayer thường nói: "Đó không phải là một KR nếu không có con số đi kèm."). Chúng ta chỉ có thể hoặc đạt hoặc không đạt KR; không có vùng xám giao thoa giữa trắng và đen ở đây; không có chỗ cho sự hoài nghi. Vào cuối một định kỳ giao hẹn trước, thường là hằng quý, chúng ta tuyên bố có đạt được KRs hay không đạt. Nếu một mục tiêu tồn tại một thời gian dài, kéo dài hơn một năm hoặc dài hơn, lúc đó KRs nên biến thành các mốc tiến triển công việc. Đến khi tất cả các KRs đó được hoàn thành, lúc đó mới chắc chắn mục tiêu đề ra sẽ đạt được (còn nếu không đạt, nguyên nhân nằm ở chỗ OKRs đề ra ban đầu quá tệ).

Mục tiêu tôi đề ra trong buổi thuyết trình đầu tiên tại Google là xây dựng một mô hình hành động cho công ty và được đo đếm bằng ba kết quả then chốt:

KR#1: Tôi sẽ kết thúc buổi thuyết trình đúng giờ (có giờ chính xác).

KR#2: Chúng tôi tạo ra một bộ mẫu (template) về những OKRs theo quý cho Google.

KR#3: Chúng tôi đạt được một thỏa thuận thử nghiệm OKRs trong ba tháng tại Google.

Tôi minh họa bằng cách đưa ra hai kịch bản OKRs. Đầu tiên là một đội hình bóng bầu dục hư cấu, trong đó ông huấn luyện viên sắp xếp các mục tiêu của đội bóng từ trên xuống theo sơ đồ phân nhánh từng vị trí. Kịch bản thứ hai là trường hợp có thật mà tôi có tham gia giải quyết: đó là Operation Crush, một chiến dịch nhằm phục hồi sự thống trị của Intel – phân khúc thị trường bộ chip vi xử lý (Chúng ta sẽ nói kỹ hơn cả hai kịch bản này trong các chương sau).

Tôi kết thúc với một tóm tắt các mục tiêu trong hôm đó. OKRs làm nổi lên những mục tiêu chính của công ty, tạo ra những nỗ lực và phối hợp, kết nối những mục tiêu thông qua các hoạt động, đồng nhất cả công ty.

Tôi đã dừng cuộc nói chuyện đúng 90 phút như đã hứa. Bây giờ, tùy thuộc vào Google có làm hay không mà thôi.

Năm 2009, Harvard Business School phát hành một tài liệu học thuật Goals Gone Wild (tạm dịch "Đắm đuối lao theo mục tiêu"), có đính kèm theo một loạt các ví dụ về hậu quả của những cuộc chạy đua theo mục tiêu như: vụ nổ bình xăng của xe Ford Pinto; hiện tượng lừa đảo các đại lý bán sỉ tại các trung tâm

bảo hành của hãng xe Sears; vụ 8 người leo núi Everest tử nạn năm 1996. Các tác giả của tài liệu này đã cảnh báo “xác định mục tiêu giống như kê toa đơn thuốc cho bệnh nhân, dựa trên cơ địa chịu đựng của bệnh nhân, phải được kê đúng liều lượng và giám sát quá trình điều trị bằng thuốc thật chặt chẽ”. Ở phần kết luận, các tác giả đề xuất: “Mục tiêu có thể khiến tạo ra những lỗi hệ thống trong doanh nghiệp nếu các mục tiêu đó chỉ tập trung ở diện hẹp, tạo ra những hành vi trái đạo đức, gia tăng rủi ro, giảm sự hợp tác giữa nhân viên và giảm động cơ làm việc”. Mặt trái của phương pháp thiết đặt mục tiêu sẽ làm mất các lợi ích, kể cả che khuất những lý lẽ tốt đẹp khi đưa ra các mục tiêu đó.

CẢNH BÁO!

Mục tiêu có thể khiến tạo ra những lỗi hệ thống trong doanh nghiệp nếu các mục tiêu đó chỉ tập trung ở diện hẹp, tạo ra những hành vi trái đạo đức, gia tăng rủi ro, giảm sự hợp tác giữa nhân viên và giảm động cơ làm việc.

Cẩn thận khi áp dụng các mục tiêu trong tổ chức của bạn.

Tài liệu này đã gióng lên một hồi chuông cảnh báo và đến nay vẫn được trích dẫn lại khá nhiều trong các trường đại học về kinh doanh. Phương pháp thiết đặt mục tiêu vẫn có những lỗ hổng và mặt trái. Cũng giống như bất kỳ một hệ thống quản lý nào, OKRs có khả năng được vận hành tốt hoặc tồi; mục đích của quyển sách này là giúp chúng ta sử dụng OKRs theo cách tốt nhất. Nhưng hãy lưu ý là điều này không hề có gì sai. Mục tiêu là cần thiết đối với bất kỳ ai theo đuổi đạt năng suất cao ở nơi làm việc.

Năm 1968, khi Intel bắt đầu hoạt động, cũng là lúc giáo sư tâm lý, Edwin Locke, ở đại học Maryland đưa ra một lý thuyết mà tôi tin là có ảnh hưởng nhất định đến Andy Grove. Đầu tiên, ông ấy cho rằng những mục tiêu khó sẽ giúp nâng cao hiệu suất làm việc hơn mục tiêu dễ. Thứ hai, mục tiêu khó và càng cụ thể sẽ

tạo được năng suất cao hơn những lời mơ hồ như “cố gắng hết sức”.

Vào nửa thế kỷ trước, hàng ngàn học giả đã xác nhận khám phá của giáo sư Locke là một trong những ý tưởng được minh định và kiểm chứng trong tất cả các lý thuyết về quản lý. Trong các cuộc thực nghiệm lý thuyết này, 90% số công ty tham dự đã xác nhận năng suất được cải thiện rõ rệt bằng cách đưa ra những mục tiêu được định nghĩa rõ ràng và đủ thách thức.

Hằng năm, Gallup cũng thường thực hiện những cuộc khảo sát liên quan đến vấn đề gọi là “sự khủng hoảng mức độ gắn bó với công việc trên toàn cầu”. Những cuộc khảo sát này cho thấy dưới 1/3 lực lượng lao động Mỹ tỏ ra gắn bó, nhiệt tình và cam kết với nơi mình làm việc. Trong số hàng triệu người đó, hơn phân nửa cho biết sẵn sàng bỏ việc sang công ty khác nếu mức lương mới cao hơn hiện tại 20%. Ở lĩnh vực công nghệ, 2/3 nhân viên nghĩ rằng họ có thể tìm được việc tốt hơn trong vòng hai tháng tới.

Trong doanh nghiệp, sự chán chường không phải là vấn đề trừu tượng và mang yếu tố tâm lý, mà nó sẽ tác động đến kết quả cuối cùng của doanh nghiệp. Nhân viên gắn kết, nhiệt tình với công việc sẽ tạo ra nhiều lợi nhuận hơn và tỷ lệ hoán đổi công việc cũng ít hơn. Theo hãng tư vấn Deloitte, vấn đề duy trì được sự cam kết của nhân viên đối với công việc đã trở thành nỗi lo lắng lớn thứ hai của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, chỉ đứng sau thách thức nâng cao khả năng lãnh đạo toàn cầu mà thôi.

Nhưng làm sao để xây dựng được sự cam kết đó? Một nghiên cứu kéo dài hai năm của Deloitte cho thấy không có một yếu tố nào mang lại tác động mạnh hơn việc đưa ra được các mục tiêu rõ ràng và được viết xuống giấy hẳn hòi. Mục tiêu tạo ra sự thông suốt, minh bạch và cả sự hài lòng trong công việc.

Tuy nhiên, mục tiêu không phải là chiếc áo chống đạn: “Khi chúng ta có sự xung

đột về những ưu tiên trong công việc hoặc những mục tiêu cứ thay đổi xoành xoạch, không rõ ràng và vô nghĩa, chúng ta sẽ trở nên dễ nổi giận, hay chỉ trích và mất động lực”. Một hệ thống quản lý có mục tiêu hữu hiệu – ý tôi muốn nói đến hệ thống OKRs – sẽ kết nối các mục tiêu nhỏ đến sứ mệnh chung, rộng lớn hơn của cả nhóm làm việc. Hệ thống này tuân thủ các thời gian giải quyết công việc và sẵn sàng thích ứng thay đổi theo hoàn cảnh cụ thể; ủng hộ cho các góp ý và tôn vinh chiến thắng, dù nhỏ hay lớn. Quan trọng hơn hết, hệ thống này sẽ giúp chúng ta vượt qua các giới hạn của chính bản thân, giúp thúc đẩy chúng ta đạt được những điều mà tưởng chừng như bản thân không với tới.

Mặc dù tài liệu Goals Gone Wild được công nhận rộng rãi, nhưng dẫu sao “mục tiêu cũng là nguồn động lực giúp cải thiện năng suất”. Nói tóm lại, đó là thông điệp của tôi dành cho Larry và Sergey, cũng như công ty Google.

Khi tôi đề nghị mọi người đặt câu hỏi, những “Googler” tỏ ra thích thú tò mò. Tôi đoán họ sẽ đồng ý áp dụng thử nghiệm OKRs trong một thời gian. Sergey nói: “Vâng, chúng ta cần một số nguyên tắc tổ chức cho công ty. Hiện giờ chúng ta chưa có gì và tôi thấy cái này cũng ổn”. Cuộc hôn nhân giữa Google và OKRs chỉ là sự ngẫu nhiên và theo tôi, đó là một sự phối hợp trở kháng tuyệt vời (trong kỹ thuật, trở kháng tức là sức cản nên cân bằng với tải – tức là công suất). OKRs là một công cụ dựa trên dữ liệu, mềm dẻo dành cho một công ty xem trọng dữ liệu và tôn thờ sự tự do sáng tạo. Công cụ này hứa hẹn đem lại sự “trong suốt” cho một công ty thiếu cởi mở, không có hệ thống mở. Quan trọng hơn nữa, công cụ này sẽ áp dụng chính sách “chết nhanh” cho các dự án và thách thức hai người táo bạo nhất thời đại – Larry và Sergey.

Riêng tôi cho rằng Google gặp OKRs là một cuộc gặp gỡ hoàn hảo.

Larry và Sergey đều có những khái niệm trước đó để điều hành công ty Google, họ cũng biết viết ra những mục tiêu cụ thể sẽ dễ biến thành hiện thực hơn là nói một cách mù mờ. Họ cũng rất thích khái niệm sắp xếp các mục tiêu xem cái nào là quan trọng nhất đối với họ – trên một hoặc hai trang giấy rất ngắn gọn – sau đó công bố công khai cho mọi người tại Google. Họ hiểu OKRs có thể giúp cho công ty tiếp tục tiến lên trong bối cảnh rối ren của luật định và cạnh tranh như thế nào.

Cùng với Eric Schmidt, người gia nhập hai năm sau đó và trở thành CEO của Google, Larry và Sergey cũng rất kiên trì và nhất quán trong việc áp dụng OKRs vào Google. Như Schmidt nói với tác giả Steven Levy: “Mục tiêu của Google là trở thành một nhà sáng tạo hệ thống ở quy mô lớn chưa từng có. Sáng tạo tức là tạo ra cái chưa có; và quy mô có nghĩa là những cách thức to lớn, có hệ thống trong việc xem xét hoàn thiện công việc theo cách có thể tái sản xuất được”. Bộ ba này cũng đã đưa vào OKRs một phụ gia quan trọng có yếu tố quyết định: sự tin tưởng tuyệt đối từ cấp lãnh đạo cao nhất.

Một nhà đầu tư như tôi, tất nhiên tôi quen thuộc với OKRs. Khi Google và Intel tiếp tục lan truyền những thành công trong quản lý, hàng trăm công ty thuộc đủ mọi lĩnh vực lao vào cơn sốt cam kết mục tiêu đề ra. OKRs là bộ dao đa năng, thích hợp cho mọi hoàn cảnh. Tôi đã nhìn thấy những ứng dụng rộng rãi OKRs trong các công ty công nghệ, nơi sự nhanh nhẹn và kỹ năng làm việc nhóm là điều bắt buộc (bên cạnh các công ty được đề cập trong quyển sách này, các công ty khác cũng ủng hộ OKRs bao gồm: AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify và Twitter). Nhưng hệ thống này còn được các công ty khác ngoài Silicon Valley áp dụng: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon và Samsung. Trong nền kinh tế ngày nay, thay đổi là một điều cần thiết trong cuộc sống. Chúng ta không thể cứ bám víu vào những thứ đã thành công và hy vọng mình sẽ là người thành công nhất và giỏi nhất. Chúng ta cần một lưỡi hái sắc bén và đáng tin để phát hoang và tạo ra một con đường trong đám rừng quanh co.

Tại những start-up nhỏ hơn, nơi nhân viên cần phải cùng đi theo một hướng, OKRs là một công cụ giúp họ tồn tại vượt qua thời gian khó khăn đầu tiên.

Trong lĩnh vực công nghệ, đặc biệt là những công ty non trẻ cần phải tăng trưởng thật nhanh để nhận được đầu tư trước khi nguồn vốn ban đầu bắt đầu cạn kiệt. Những mục tiêu có cấu trúc rõ ràng giúp những nhà đầu tư có thước đo về sự thành công của công ty: Chúng tôi sẽ xây dựng sản phẩm này và bảo đảm về mặt thị trường khi nói chuyện với 25 khách hàng. Họ cho biết sẵn sàng trả tiền cho sản phẩm của chúng tôi. Tại các công ty tầm trung tăng trưởng nhanh về quy mô, OKRs là một thứ ngôn ngữ chung để hành động. Họ làm rõ kỳ vọng của mình: Chúng ta cần phải hoàn thành cái gì một cách nhanh nhất? Và ai sẽ làm việc đó? OKRs làm cho nhân viên kết nối lại, xếp thành một đội hình cả chiều ngang lẫn chiều dọc.

Tại những công ty lớn, OKRs chính là những biển báo giao thông, dẫn hướng cho người đi đường đi đúng luật và trật tự. OKRs sẽ phá hủy những mối quan hệ chằng chịt hay băng nhóm theo đuổi lợi ích riêng vốn tồn tại trong các công ty lớn. Bằng cách tạo ra sự tự quản cao để khuyến khích đưa ra các giải pháp mới liên tục. OKRs còn giúp các công ty lớn đã thành công càng mở rộng sự thống trị của họ trên thị trường.

Không chỉ có doanh nghiệp, các tổ chức phi lợi nhuận cũng áp dụng OKRs để quản trị. Quỹ nổi tiếng Bill & Melinda Gates Foundation, một start-up trị giá 20 tỷ đô la, sử dụng OKRs để giúp Bill Gates có những dữ liệu thời gian thực để sắp xếp nguồn lực cho các chiến dịch chống lại các căn bệnh thế kỷ như bại liệt, sốt rét và HIV. Sylvia Mathews Burwell đã từng áp dụng OKRs tại văn phòng liên bang phụ trách tài chính và sau đó tại bộ Y tế Mỹ, giúp cho chính phủ Mỹ chống lại căn bệnh Ebola.

Nhưng có lẽ không một tổ chức, ngay cả Intel, áp dụng OKRs hiệu quả hơn Google. Dưới triều đại của Andy Grove tại Intel, quan điểm của ông về OKRs đơn giản, ông đòi hỏi sự nghiêm khắc, cam kết, suy nghĩ rõ ràng, giao tiếp giữa các bộ phận hữu hiệu. Tại Google, chúng tôi không chỉ đơn giản đưa ra danh sách các mục tiêu và kiểm tra đôn đốc. Chúng tôi xây dựng năng lực trước, chuẩn bị cơ bắp cho các vận động viên, và tất nhiên luôn luôn có những đau đớn trong khi luyện tập. Tuy nhiên, các lãnh đạo Google chưa bao giờ nản chí. Sự

thèm khát học hỏi và cải tiến của họ luôn luôn không thể thỏa mãn.

Khi Eric Schmidt và Jonathan Rosenberg (cựu phó chủ tịch Google phụ trách sản phẩm) trình bày trong quyển How Google Works, OKRs chỉ đơn giản là “một công cụ được đặt vào để phù hợp với đặc tính lúc nào cũng nghĩ lớn làm lớn của các nhà sáng lập Google”. Trong những năm đầu của Google, cứ mỗi quý, Larry Page dành ra hai ngày để kiểm tra riêng cho các OKRs của từng kỹ sư phần mềm. (Tôi cũng thường ngồi chung trong các buổi kiểm tra đó và chứng kiến được khả năng phân tích phi phàm của Larry, phát hiện những mối liên kết của từng bộ phận khác nhau, thật không thể nào quên!) Khi Google lớn mạnh, Larry tiếp tục tạo ra mỗi quý một cuộc tranh luận với nhóm lãnh đạo về các mục tiêu của Google.

Giờ đây, gần hai thập niên sau cái ngày tôi trình bày bản thuyết trình đầu tiên tại cái bàn bóng bàn thuở ấy, OKRs vẫn tiếp tục được duy trì như một phần của cuộc sống tại Google. Thời gian trôi qua, lẽ ra các nhà lãnh đạo của Google có thể tuyên bố chiến thắng và loại bỏ quy trình OKRs; hoặc áp dụng những quy trình nhiêu khê khác để quản trị sự to lớn đầy phức tạp tại Google; hoặc thay thế OKRs bằng những mô hình quản lý mới nhất, thời thượng nhất. Tuy nhiên, họ vẫn duy trì hệ thống đó. OKRs vẫn sống và sống tốt tại Google. OKRs chính là nhãn hiệu “cầu chứng tại tòa” cho các sản phẩm xuất sắc của Google, bao gồm 7 sản phẩm và hơn một tỷ người sử dụng: máy tìm kiếm Google, trình duyệt Chrome, hệ điều hành Android, Google Maps, YouTube, Google Play và tất nhiên Gmail. Năm 2008, một chiến dịch OKRs rộng khắp công ty trong cuộc chiến gọi là Code Yellow để giải quyết vấn đề nan giải với cái tên tiếng Pháp Google’s bête noire – hay còn gọi là ác thú đen – xử lý dữ liệu chậm chạp từ công nghệ đám mây. Hệ thống OKRs từ dưới lên cấp lãnh đạo cao nhất đã hoạt động ăn khớp và trơn tru, giúp cho các kỹ sư của Google có thể dành ra 20% tổng thời gian tham gia vào các dự án xử lý dữ liệu này.

Ở phương Tây, người ta thích con số 7, cho nên mới có câu ngạn ngữ “uốn lưỡi 7 lần”(****). Trong marketing, có một quy luật số 7 khá xưa nhưng vẫn còn áp dụng: những khách hàng tiềm năng chỉ nên nghe và thấy thông điệp quảng cáo ít

nhất 7 lần trước khi quyết định mua hàng. Ở một số công ty áp dụng luật số 7, hạn chế các quản lý gửi tối đa 7 báo cáo trực tiếp đến cấp trên trong một tuần. Trong một số trường hợp, Google chuyển quy tắc đó thành "ít nhất 7 lần". Khi Jonathan Rosenberg lãnh đạo bộ phận sản phẩm, ông ấy yêu cầu ít nhất là 20 báo cáo một tuần. Tỷ lệ báo cáo càng cao, sơ đồ tổ chức càng được phẳng đi – có nghĩa là sẽ càng ít giám sát từ trên xuống hơn, mức độ tự quản càng cao, càng tạo ra nhiều đất màu mỡ cho cuộc chiến kế tiếp.

(****) Trong đời sống người Việt chúng ta hay có câu "bất quá tam" hay "quá tam ba bận", ý muốn nói không nên làm gì quá ba lần (ND).

Tháng 10 năm 2018, đánh dấu 75 quý liên tục, CEO của Google sẽ chủ trì cả công ty đánh giá những tiến triển đối với các mục tiêu ở cấp lãnh đạo cao nhất và các kết quả then chốt của công ty. Vào tháng 11 và 12, mỗi nhóm và khu vực sản phẩm sẽ phát triển những kế hoạch riêng của mình cho năm sau và "chưng cất" kế hoạch đó thành OKRs của mình. Tháng 1 năm 2019, theo Sundar, CEO của Google cho tôi biết: "Chúng tôi sẽ quay lại trước toàn thể công ty và phổ biến những kế hoạch đó. Đó là chiến lược cấp cao của chúng tôi và đây cũng chính là OKRs mà chúng tôi đã soạn ra cho cả một năm"(*****). (Theo truyền thống của Google, nhóm lãnh đạo cũng sẽ cho điểm các OKRs của năm cũ nhằm quyết định loại ra những thất bại nào trong năm cũ mà không tiếp tục trong năm tiếp theo).

(*****) Ban đầu Google sử dụng OKRs theo quý, sau đó thêm OKRs cho hàng năm theo hệ thống giám sát hai chiều. Kể từ khi người kế nhiệm Larry Page làm CEO, Sundar Pichai đã chuyển thành hệ thống giám sát một chiều, tức là chỉ lấy OKRs hàng năm làm chuẩn. Để giữ cho hệ thống hoạt động hiệu quả và bám sát tiến độ công việc, mỗi phòng ban báo cáo tiến triển công việc theo quý hoặc mỗi 6 tháng những kết quả then chốt. Khi trở thành CEO của Alphabet, Larry áp dụng OKRs cho tất cả các công ty con, nhưng bản thân ông ấy vẫn viết ra OKRs riêng cho mình mỗi quý.

Suốt những tuần, những tháng sau đó, hàng ngàn Googler sẽ phải trình bày, thảo luận, sửa chữa và đánh giá các OKRs cho cá nhân và nhóm của mình. Họ sẽ được toàn quyền tìm thông tin trong mạng nội bộ của Google để xem những nhóm khác đo lường những thành công của họ như thế nào. Họ sẽ vạch ra làm thế nào để công việc của họ kết nối theo các hướng trên, dưới và bên – nói tóm lại, họ sẽ nhận thấy được toàn cảnh bức tranh của công ty để dễ dàng kết nối công việc.

Hóa ra, dự đoán của Larry trong ngày đầu tiên gặp gỡ tôi vẫn còn khá thận trọng. Theo thông tin gửi cho báo chí, công ty mẹ Alphabet đã đạt giá trị thị trường trên 700 tỷ đô la, trở thành công ty có giá trị lớn thứ hai trên thế giới. Năm 2017, năm thứ 6 liên tiếp, Google được xếp hạng nhất trong danh sách "Công ty làm việc tốt nhất" của tạp chí Fortune. Sự thành công vang dội này bắt nguồn từ tài năng lãnh đạo ổn định và mạnh mẽ, một nguồn nhân lực công nghệ dồi dào, một văn hóa dựa trên tính minh bạch, làm việc nhóm và sáng tạo không ngừng nghỉ. OKRs đã đóng một vai trò sống còn và tôi không thể tưởng tượng một bộ máy khổng lồ như Google hoạt động ra sao nếu không có OKRs.

Chúng ta sẽ tiếp tục thấy ở những trang sau, OKRs sẽ đem đến sự rõ ràng, trách nhiệm và sự tự do theo đuổi những điều tốt nhất như thế nào. Hãy lấy ví dụ từ Eric Schmidt, giờ đây đã là chủ tịch của Alphabet. Ông ấy đánh giá OKRs mãi mãi là động lực thay đổi công ty.

Tôi đã làm việc với OKRs từ mấy chục năm nay, cố gắng hết sức để phổ biến những phương pháp quản trị của Andy Grove. Nhưng tôi luôn cảm thấy dường như tôi chỉ lướt trên bề mặt của vấn đề, chứ thật sự chưa hoàn thành một phương pháp cụ thể. Cách đây một vài năm, tôi quyết định cố gắng một lần nữa để đào sâu các vấn đề về OKRs. Cuốn sách này – và cả website whatmatters.com – là cơ hội đem sự say mê từ bấy lâu nay của tôi đến với độc giả. Tôi hy vọng các bạn đón nhận quyển sách và phát hiện sự hữu dụng, như tôi đã nói có thể làm

thay đổi cuộc đời chúng ta.

Tôi đã giới thiệu hệ thống OKRs đến rất nhiều nơi, từ những tổ chức phi lợi nhuận có nhiều tham vọng nhất thế giới đến một ngôi sao nhạc rock Ái Nhĩ Lan. Tôi tin rằng OKRs có thể giúp bất cứ tổ chức nào. Tôi đã quan sát vô số cá nhân phát triển suy nghĩ một cách nề nếp hơn, rõ ràng hơn trong giao tiếp và hành động có mục tiêu hơn. Nếu gọi cuốn sách này là một OKRs, thì đó chính là một nguồn động lực, trong đó mục tiêu là giúp cho cuộc sống của chúng ta thêm phần đầy đủ hơn.

Nói tóm lại, OKRs là một phương pháp hữu hiệu và đầy quyền năng, bảo đảm được sự hoạt động trơn tru cho Google. Vậy sao chúng ta không thử?

Quyển sách này chia thành hai phần bổ sung cho nhau. Phần 1 xem xét những tính năng chính và làm sao để biến những ý tưởng tốt trở thành những hành động xuất sắc, cải thiện năng suất và sự hài lòng ở nơi làm việc. Chúng ta bắt đầu với câu chuyện tại Intel nơi OKRs lần đầu tiên áp dụng và là nơi tôi trở thành người thay đổi chính kiến nhiệt tình nhất. Sau đó, chúng ta định nghĩa 4 yếu tố siêu quyền lực: cam kết, sắp xếp, theo dõi và mở rộng.

Yếu tố siêu quyền lực #1 – Tập trung và cam kết với những ưu tiên hàng đầu (chương 4, 5 và 6)

Những tổ chức có năng suất cao thường tập trung vào những mục tiêu quan trọng và hiểu rất rõ điều gì là quan trọng. OKRs buộc các nhà lãnh đạo phải đưa ra những chọn lựa khó khăn. OKRs là một công cụ giao tiếp quý giá giữa các

phòng ban, nhóm và các cá nhân. Bằng cách loại bỏ những hỗn độn, OKRs sẽ làm cho doanh nghiệp nhẹ nhàng hơn trên đôi chân của mình và trở nên nhanh nhẹn cần thiết để chiến thắng.

Yếu tố siêu quyền lực #2 – Sắp xếp và kết nối công việc nhóm (chương 7, 8 và 9)

Với sự minh bạch của OKRs, mục tiêu của mỗi người – từ CEO trở xuống – đều được chia sẻ công khai. Cá nhân kết nối mục tiêu của mình với kế hoạch chung của công ty, phát hiện các mối phụ thuộc chéo và phối hợp với các nhóm khác. Với sự kết nối ngang, dọc, chéo như thế, quan hệ công việc từ trên xuống sẽ rất rõ ràng và đầy ý nghĩa. Với khả năng tự quản cao tại các phòng ban, OKRs ngược từ dưới lên sẽ khuyến khích sự cam kết và sáng tạo rất mạnh ở từng cá nhân.

Yếu tố siêu quyền lực #3 – Theo dõi và tinh thần trách nhiệm (chương 10 và 11)

OKRs được vận hành từ dữ liệu và được kiểm tra, điều chỉnh theo định kỳ, đánh giá xếp hạng – toàn bộ quy trình chỉ nhằm mục đích nâng cao tinh thần trách nhiệm chứ không để phán xét. Một kết quả then chốt (KR) đang ở trong tình trạng nguy hiểm sẽ kích hoạt một kế hoạch hành động giúp đưa KR đó trở về đúng quỹ đạo, hoặc thay đổi, thay thế bằng một KR khác.

Yếu tố siêu quyền lực #4 – Mở rộng quy mô để bứt phá (chương 12, 13 và 14)

OKRs khuyến khích đạt được mức độ vượt trội bằng cách dẫn hướng cho chúng

ta làm nhiều thứ hơn chúng ta nghĩ khả năng mình không thể làm được. Bằng cách luôn kiểm tra những hạn chế và cho phép tự do thất bại, OKRs giúp đánh thức con người sáng tạo nhất và tham vọng nhất trong mỗi người chúng ta.

Phần 2 quyển sách nói về những ứng dụng OKRs và phương pháp phối hợp với OKRs trong thực tế công việc:

CFRs (chương 15 và 16): phân tích những nhược điểm của các kỹ thuật đánh giá năng lực hàng năm kiểu cũ và đề xuất một kỹ thuật mới khác – Quản lý hiệu suất công việc liên tục (Continuous Performance Management). Tôi sẽ giới thiệu người em trẻ hơn OKRs, đó là CFRs (Conversation, Feedback, Recognition – Trao đổi, Phản hồi, Công nhận). Chúng ta sẽ thấy OKRs và CFRs có thể phối hợp để đưa nhà lãnh đạo, nhân viên và tổ chức lên một đẳng cấp cao mới.

Liên tục cải thiện (chương 17): là một trường hợp điển hình để minh họa phương pháp thiết lập mục tiêu và quản lý năng lực liên tục phối hợp với nhau như thế nào trong thực tế. Ví dụ, chúng tôi đưa ra tại một công ty bán pizza vận hành bằng người máy. Tại đây, OKRs được triển khai cho tất cả các khâu, từ nhà bếp đến phòng tiếp thị và phòng bán hàng.

Tầm quan trọng của văn hóa công ty (chương 18, 19 và 20): sẽ phân tích tác động của OKRs tại doanh nghiệp và OKRs đã giúp làm nhẹ nhàng việc thay đổi văn hóa trong doanh nghiệp như thế nào.

Trong suốt quyển sách, tôi thường xuyên đưa độc giả đi vòng vòng những câu chuyện hậu trường để xem OKRs và CFRs tại hàng chục công ty lớn nhỏ, từ chiến dịch ONE của Bono ở châu Phi đến YouTube và tham vọng tăng trưởng gấp 10 lần của họ được thực hiện ra sao. Những câu chuyện này đã được chọn lọc để minh họa cho những cách thiết lập mục tiêu khác nhau và cách quản lý

năng lực liên tục, và họ đã chuyển đổi cách làm việc như thế nào để thích ứng với thị trường mới.

2

Cha đẻ của OKRs

Có quá nhiều người làm việc vất vả nhưng thu lại được rất ít.

- Andy Grove

Bắt đầu bằng câu chuyện cô người yêu cũ mà tôi muốn nối lại tình xưa với nàng. Ann đã bỏ tôi và đang có công việc tại Silicon Valley, nhưng tôi không biết chính xác nàng làm ở đâu. Đó là vào mùa hè 1975, giữa kỳ nghỉ hè ở Harvard Business School. Tôi quyết định đến Yosemite và tìm đến Silicon Valley nhưng chưa tìm được công việc ở đó và không có chỗ để ở. Mặc dù tương lai tôi thật vô định ở đó nhưng dẫu sao tôi cũng biết nghề lập trình máy tính. Trong lúc tôi đang học thêm để lấy thêm bằng cao học ngành điện tử ở Rice University, tôi đã cùng một vài người bạn mở một công ty gia công phần mềm đồ họa cho hãng Burroughs, một trong "bảy chú lùn" của IBM trên thị trường. Tôi rất thích công việc này.

Tôi mong muốn kiếm được một chân thực tập ở một công ty về đầu tư mạo hiểm ở Silicon Valley, nhưng không có công ty nào chịu nhận tôi. Lúc đó có một lời đề nghị tôi thử xin vào một công ty sản xuất chip máy tính ở Santa Clara xem sao – công ty đó có tên là Intel. Tôi gọi cho ông sếp cao nhất ở một bộ phận của Intel mà tôi được giới thiệu, Bill Davidow, phụ trách mảng vi xử lý. Khi Bill nghe tôi nói biết lập trình các phần mềm đánh giá tiêu chuẩn, ông ấy nói hãy đến văn phòng gặp nhau làm quen.

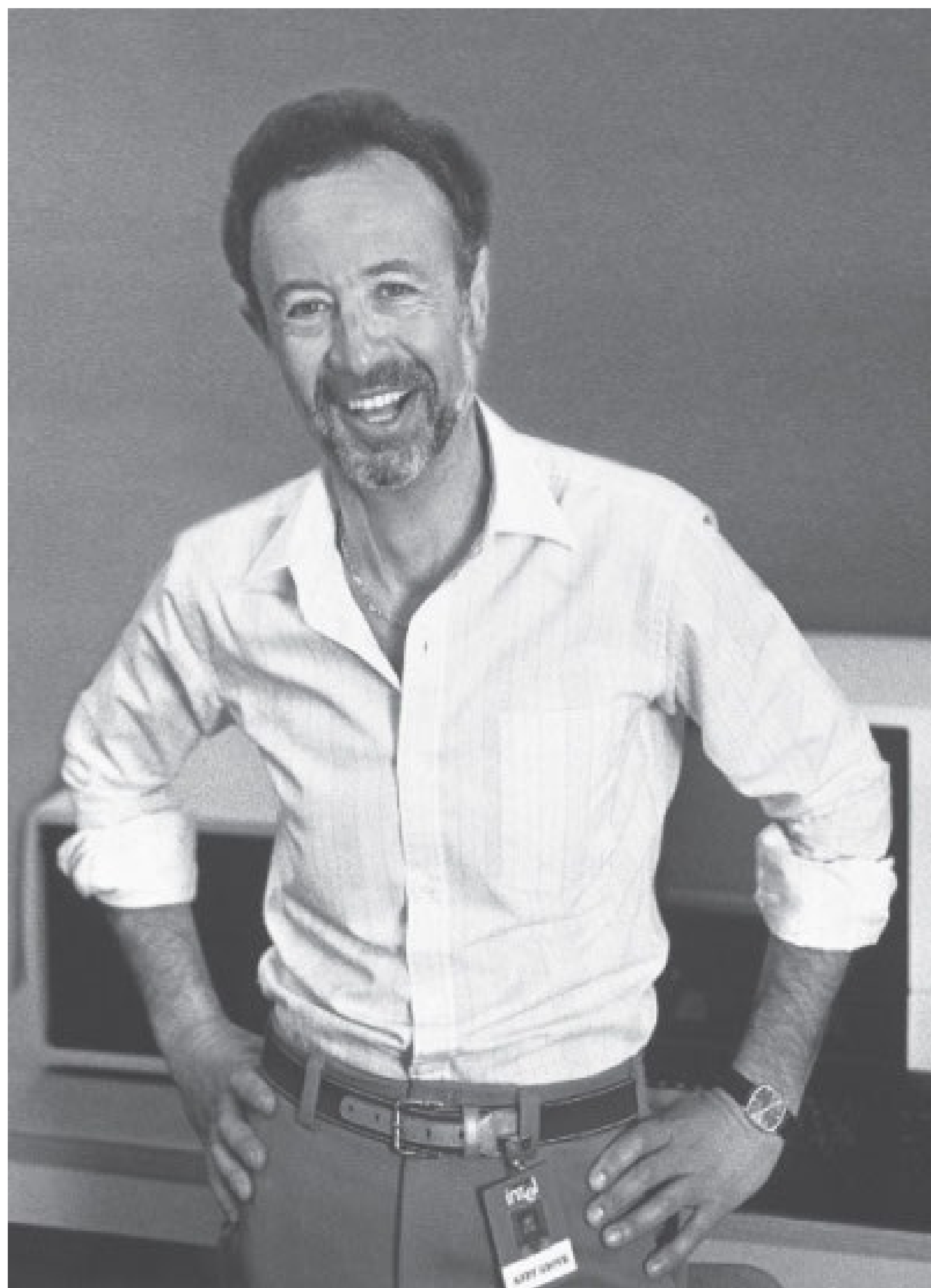
Đại bản doanh ở Santa Clara là một không gian mở với những ô làm việc rải rác – trông giống như đang được thi công. Sau một cuộc trò chuyện ngắn gọn, Bill dẫn tôi đến ông sếp phòng tiếp thị Jim Lally. Vào khoảng 5 giờ chiều, Jim nói rằng tôi đã có một suất thực tập hè tại một công ty công nghệ đang nổi như cồn ở Silicon Valley. Người ta nói "phước bất trùng lai", nhưng tôi lại khác, may mắn đã đến thì phải đến một cặp, tôi đã phát hiện Ann cũng làm việc ở đây, ngay dưới cuối hành lang này. Nhưng dường như nàng không vui lắm khi gặp lại tôi.

Giữa chừng, Bill kéo tôi sang một bên và nói: "John, để tôi làm cho rõ vài thứ. Ở đây, có một người quản lý toàn bộ hoạt động Intel, ông ấy là Andy Grove". Chức vụ của Grove là phó chủ tịch; ông ấy có thể sẽ phải chờ thêm 12 năm nữa để kế nhiệm Gordon Moore thành CEO. Nhưng Andy chính là người truyền đạt mọi thông điệp của Intel, một người điều hành xuất sắc và cũng là một tổng tư lệnh kỹ thuật ở Intel. Và quan trọng là ai cũng biết điều đó.

Nói về vai vế, Grove là người thấp nhất trong bộ ba đang điều hành Intel qua ba thập kỷ. Gordon Moore là một nhà tư tưởng kiến thức thâm sâu nhưng hơi e thẹn, tác giả của một định luật nổi tiếng được đặt theo tên của ông. Định luật Moore là một bước ngoặt lớn trong ngành điện tử: năng lực xử lý của máy tính sẽ tăng gấp đôi sau mỗi hai năm. Trong khi đó, Robert Noyce, người đồng sáng chế mạch in tích hợp – còn gọi là microchip – là người có sức lôi cuốn và thuyết phục rất cao. Robert được mệnh danh là đại sứ của ngành điện tử bán dẫn, phụ trách đối ngoại nên được đặt cái tên là Mr. Outside.

Và đến András István Gróf, một người Hungary tị nạn sau khi trốn khỏi chế độ Đức quốc xã và đến Mỹ ở tuổi 20, trong túi không một xu, chỉ bập bẹ được vài câu tiếng Anh và bị bệnh lãng tai nặng. Một người tầm thước, chắc nịch với một mớ tóc quăn và một động lực ghê gớm trong cơ thể đó. Ông có cái tên Mỹ là Andy Grove. Nhờ vào sự thông minh tuyệt đỉnh, ông đã thăng tiến đến vị trí lãnh đạo tại một trong những công ty được ngưỡng mộ nhất ở Silicon Valley và đã đưa công ty này đến thành công ngoài sức tưởng tượng. Trong 11 năm làm CEO tại Intel, hàng năm Grove đã đem về cho cổ đông 40% cổ tức, ngang bằng với phát biểu của định luật Moore.

Intel chính là phòng thí nghiệm để Grove thử nghiệm những sáng tạo về quản lý của ông. Grove rất thích truyền dạy và tất nhiên cả Intel cũng hưởng lợi (ông bỏ ra 100 tiếng đồng hồ mỗi năm để giảng dạy cho 60 sinh viên kinh doanh tại trường Đại học Stanford). Một vài ngày sau khi được tuyển vào Intel, tôi nhận được một thư mời đến khóa học gọi là "Intel's Organization, Philosophy and Economics (iOPEC)", một khóa học về chiến lược và hoạt động của Intel. Tất nhiên, vẫn là giáo sư cơ hữu: tiến sĩ Andy Grove.



Andy Grove – chủ tịch Intel, 1983.

Trong khoảng một tiếng đồng hồ, Grove nói về lịch sử Intel qua từng năm. Ông ấy tóm tắt những sứ mệnh Intel đang theo đuổi: biên lợi nhuận gấp đôi chuẩn của ngành điện tử bán dẫn; dẫn đầu thị trường trong bất cứ dòng sản phẩm nào mà Intel tham gia trên thị trường; tạo ra môi trường "công việc đầy thách thức" và "cơ hội phát triển" cho nhân viên. Công bằng mà nói, tôi nghĩ rằng những điều đó tôi đã nghe nhiều ở trường đại học.

Nhưng rồi sau đó, ông ấy nói vài điều gây ấn tượng với tôi vào giờ chót. Grove nhắc đến công ty trước đây của mình, Fairchild, nơi Grove lần đầu tiên gặp Moore và Noyce, và sau đó tiếp tục cuộc nghiên cứu sản xuất tấm bán dẫn silic. Fairchild chính là tiêu chuẩn vàng của ngành này, nhưng họ có một lỗ hổng lớn: thiếu định hướng để đạt những thành tựu vươn lên dẫn đầu.

"Chuyên môn cao chính là thứ giá trị nhất ở Fairchild", Andy Grove giải thích. "Đó là lý do nhân viên được tuyển vào, lý do nhân viên được cất nhắc lên vị trí cao hơn. Nhưng ở đó khi chuyển những kiến thức của họ vào công việc thật sự đã không được hiệu quả". Ông ấy tiếp tục: "Ở Intel, chúng tôi đi theo hướng ngược lại. Không quan trọng anh biết cái gì, mà anh có thể làm gì với bất cứ điều gì anh biết hoặc anh thu được ở đây, và anh trở nên có giá trị thật sự ở đây". Vì thế, câu slogan của công ty là: "Intel Delivers".

Những gì anh biết gần như chả có gì quan trọng… Ý muốn nói kiến thức chỉ đứng hàng thứ hai và hành động mới là quan trọng nhất. Vâng, điều này thì tôi chưa hề học được ở Harvard. Nhưng Grove chưa dừng lại ở đó, dường như dành những thứ hay nhất cho cuối buổi thuyết trình. Grove vẽ ra một hệ thống mà ông ấy bắt đầu áp dụng năm 1971 khi Intel mới được 3 tuổi. Đây là lần đầu tiên trong đời tôi được thưởng thức nghệ thuật thiết lập mục tiêu. Tôi như bị thôi miên.

Đó là một phần trích đoạn để mô tả bằng một cách không son không phấn cho nhân vật mà tôi gọi là cha đẻ của OKRs.

Bây giờ, hai phần quan trọng nhất… là O (mục tiêu) và KR (kết quả then chốt), và kết hợp hai phần đó như thế nào. Mục tiêu là định hướng: "Chúng tôi muốn thống trị mảng thiết bị máy vi tính tầm trung". Đó là một mục tiêu. Đó là nơi mà chúng tôi sẽ đi đến. Vậy kết quả then chốt cho quý này là: "Thị trường có 10 sản phẩm sử dụng dòng chip 8085". Một cột mốc. Nhưng chú ý hai phần này không hề giống nhau…

Kết quả then chốt là phải đo đếm được. Kết quả cuối cùng phải nhìn thấy được và không cần một lý lẽ nào hết: Tôi đã làm điều đó hay chưa làm được? Được hay chưa được? Rất đơn giản và không cần phán xét gì hết.

Chúng ta đã thống trị được mảng thiết bị vi tính tầm trung chưa? Đó là thứ chúng ta còn phải tranh luận trong những năm sắp tới, nhưng trước mắt, quý sau sẽ biết chắc chúng ta có cho ra được 10 thiết kế mới hay không?

"Hệ thống này rất, rất đơn giản", ông ấy nói. Đối với các kỹ sư đang ngồi nghe dưới kia, họ yêu thích từ "đơn giản" là bao. Vẻ bề ngoài, khái niệm OKRs dường như khá lô gíc, thông thường như các phương pháp khác và tạo được cảm hứng mới mẻ. Ngược lại với những phương pháp chính thống cũ kỹ, Grove đã tạo ra một điều gì đó mới mẻ, tràn đầy sức sống nhưng có nền tảng vững chắc. Nói một cách cụ thể, phương pháp "mục tiêu và kết quả then chốt" của ông ấy không phải từ trên trời rơi xuống. Quy trình này đã có người làm trước đó, Grove đã đi theo dấu chân của một huyền thoại về tư tưởng quản lý người Áo: Peter Drucker.

"Tổ tiên" ngành quản trị bằng mục tiêu (Management By Objectives)

“Tổ tiên” ngành lý thuyết quản lý vào đầu thế kỷ 20, Frederick Winslow Taylor và Henry Ford, là những người đầu tiên đo lường và đánh giá năng suất đầu ra một cách có hệ thống, và họ đã phân tích làm sao để tối ưu năng suất. Họ cho rằng tổ chức có lợi nhuận và hiệu quả nhất phải chuyên chế, độc đoán(******). Taylor viết: “Thuật quản lý phải biết chính xác bạn muốn nhân viên làm cái gì và sau đó giám sát họ làm điều đó theo cách tốt nhất và tiết kiệm nhất”. Còn Grove viết: “Có sự phân cấp mạnh mẽ, rõ ràng: có người đưa ra mệnh lệnh và người thi hành mệnh lệnh, thi hành mà không cần hỏi han gì hết”.

(******) Một mô hình tiến bộ hơn, hầu như đã bị quên lãng, do một người hoạt động xã hội ở Massachusetts phát triển, Mary Parker Follett. Trong bài viết của bà mang tên “Cách đưa ra mệnh lệnh” vào năm 1926, Follett đề xuất chia sẻ quyền lực và phối hợp để đưa ra quyết định giữa các nhà quản lý và nhân viên nhằm dẫn tới những giải pháp tốt hơn. Nếu như Taylor và Ford nhìn thấy sự phân cấp quyền lực thì Follett muốn đó là mạng lưới quyền lực.

Nửa thế kỷ sau, Peter Drucker – một giáo sư, nhà báo, nhà sử học – đã đập tan mô hình của Taylor và Ford. Drucker đã nghĩ ra một mô hình quản lý lý tưởng hơn, vẫn dựa trên kết quả nhưng mang nhiều tính nhân văn hơn. Ông ấy viết: “Một doanh nghiệp nên là một cộng đồng được xây dựng trên nền tảng tin tưởng và tôn trọng đối với nhân viên, chứ không chỉ xem họ là chiếc máy tạo ra lợi nhuận”. Hơn nữa, ông khuyến khích cấp dưới nên được hỏi và đóng góp ý kiến cho các mục tiêu của công ty. Thay cho mô hình quản lý khủng hoảng truyền thống, ông đề xuất một sự cân bằng giữa kế hoạch dài hạn và ngắn hạn, trao đổi thông tin và bổ sung thông tin bằng những cuộc trao đổi giữa các đồng nghiệp.

Mục đích của Drucker là phác thảo ra một nguyên tắc quản lý để cho phép cá nhân phát huy tất cả sở trường và trách nhiệm, cùng lúc đó cũng khiến tất cả mọi người trong công ty có cùng một tầm nhìn và nỗ lực với nhau. Đây là tiền đề cho sự phối hợp trong nhóm làm việc, giữa các nhóm với nhau và hài hòa giữa mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung. Ông ấy tỏ ra thấu hiểu bản chất của con người: Khi người ta quyết định làm một điều gì đó, họ phải hiểu vấn đề thật cặn kẽ.

Năm 1954, trong quyển sách đầu tiên về quản lý The Practice of Management, Drucker đã hệ thống hóa một nguyên tắc "quản lý bằng mục tiêu và tự chủ". Nó đã trở thành nền tảng cho Andy Grove và nguồn gốc của cái mà hôm nay chúng ta gọi là OKRs.

Vào khoảng thập niên 1960, quản trị bằng mục tiêu (Management by Objectives, gọi tắt là MBOs) trở thành một quy trình nổi tiếng và được nhiều công ty có tư tưởng tiến bộ áp dụng. Đáng chú ý nhất có lẽ là Hewlett-Packard, nổi tiếng với phương pháp một thời được ca tụng – "H-P Way". Khi các doanh nghiệp được hướng dẫn tập trung nỗ lực vào những mục tiêu ưu tiên, kết quả tỏ ra khá ấn tượng. Một phân tích dựa trên 70 nghiên cứu về MBOs tại các doanh nghiệp cho thấy mức độ tập trung vào MBOs cao đã dẫn đến tăng 56% năng suất, so với 6% ở những nơi tập trung thấp.

Tuy nhiên, MBOs cũng có những mặt hạn chế. Ở nhiều doanh nghiệp, mục tiêu được thiết đặt một cách quá tập trung ở cấp lãnh đạo, dẫn đến việc khi triển khai xuống phân nhánh bên dưới thì trở nên uể oải, chậm chạp. Ở các doanh nghiệp khác, các mục tiêu bị xơ cứng, không cập nhật theo định kỳ; hoặc bị mắc cạn ở một khâu nào đó và ít phổ biến rộng rãi cho tất cả nhân viên biết; đôi khi ở một vài nơi, các mục tiêu bị giảm cấp xuống trở thành các KPIs (key performance indicators): chỉ là những con số khô khan không hề có ngữ cảnh hay ý nghĩa gì cả. Cái khổ nằm ở chỗ, hầu hết doanh nghiệp thường gắn MBOs với tiền lương và tiền thưởng. Trong khi đó, những hành động đem lại rủi ro lại bị trừng phạt, vậy cơ hội nằm ở đâu? Vào thập niên 1990, hệ thống MBOs không còn là thời thượng nữa. Ngay cả Drucker cũng có những nhận xét thực tế về MBOs của mình, ông viết: "Đó chỉ là một công cụ, không phải là một giải pháp xuất sắc để cải thiện sự quản lý kém hiệu quả của doanh nghiệp".

Đo lường năng suất đầu ra

Sự đột phá của Andy Grove nằm ở chỗ, ông đã chuyển áp dụng những nguyên tắc MBOs từ ngành sản xuất sang những "ngành nghề mềm" khác. Ông đã tìm

cách “tạo ra một môi trường nâng cao giá trị năng suất đầu ra” và tránh được điều mà Drucker gọi là “cạm bẫy của năng suất”: Áp lực về số lượng sẽ giúp tăng năng suất, nhưng đồng thời làm tăng những hành động khiến năng suất giảm. Tại một dây chuyền sản xuất, chúng ta dễ dàng phân biệt được cạm bẫy này: Chất lượng sản phẩm và năng suất. Grove đã phải vật lộn với hai điều khó hiểu này: Làm thế nào để định nghĩa và đo lường sản phẩm bằng kiến thức của nhân viên (chứ không phải lấy số lượng sản phẩm làm chuẩn)? Và cái gì sẽ giúp tăng sản lượng theo cách định nghĩa trên?

Grove là một nhà quản lý khoa học. Ông đã đọc tất cả mọi thứ về khoa học hành vi và tâm lý nhận thức. Những lý thuyết mới nhất về quản lý và thúc đẩy năng suất đề xuất một cách “dễ chịu hơn để khiến nhân viên làm việc” so với phương pháp của Henry Ford. Andy Grove viết: “Một số thí nghiệm ở các trường đại học cho thấy không thể kết luận kiểu lãnh đạo này tốt hơn kiểu lãnh đạo kia. Từ đó có thể nói không có một kiểu quản lý tốt nhất tồn tại mãi mãi”. Tại Intel, ông tuyển những người có khuynh hướng sống nội tâm, theo cách đánh giá của ông, đó là những người giải quyết vấn đề nhanh, khách quan, hệ thống và lâu dài. Theo sự dẫn dắt của Grove, họ được huấn luyện kỹ năng đối mặt với vấn đề mà không cần phải tiêu diệt người khác. Họ có khả năng dẹp chính kiến sang một bên để đưa ra những quyết định nhanh, tốt hơn và có chọn lọc hơn.

Intel đã áp dụng hệ thống của Grove vào mọi hoạt động. Để nhớ ơn người tiền bối của MBOs, Drucker, ông đặt tên cho hệ thống thiết lập mục tiêu của mình là “iMBOs”, tức là Intel Management by Objectives. Tuy nhiên, trên thực tế, hệ thống này rất khác so với MBOs cũ trước đây của Drucker. Grove hiếm khi đề cập đến mục tiêu mà không đi kèm với “kết quả then chốt”, một thuật ngữ Grove tự tạo ra cho mình. Để tránh rối rắm, tôi nhắc đến phương pháp của Grove với tên gọi là OKRs. Trong hầu hết mọi mặt, phương pháp mới OKRs đều phủ định phương pháp cũ MBOs:

MBOs	Intel OKRs
"Cái gì"	"Cái gì" và "Làm như thế nào"
Hàng năm	Hàng quý hoặc hàng tháng
Riêng tư và cô lập	Công khai và trong suốt
Từ trên xuống	Từ dưới lên và từ bên cạnh (khoảng 50%)
Gắn chặt mục tiêu vào tiền lương	Hầu như tách biệt với tiền lương
Không thích gặp rủi ro	Hăng hái và đầy cảm hứng

MBOs & OKRs.

Vào năm 1975, khi tôi gia nhập Intel, hệ thống OKRs của Grove đã hoạt động trơn tru và hoàn thiện. Tất cả nhân viên đều thiết lập mục tiêu và kết quả then chốt cho cá nhân hàng tháng. Trong những ngày tham gia khóa học iOPEC, cấp trên của tôi đã hướng dẫn tôi làm theo hệ thống này. Tôi được phân công viết một số chương trình đánh giá tiêu chuẩn cho bộ vi xử lý 8 bit 8080, công nghệ mới nhất trên thị trường vào thời đó và Intel là người dẫn đầu thị trường. Công việc của tôi là chứng minh bằng số liệu và thực nghiệm để cho thấy chip của Intel nhanh hơn và hiệu suất cao hơn các đối thủ trên thị trường.

Trong khi đó, OKRs của tôi hầu như luôn trễ hẹn nhưng tôi sẽ không bao giờ quên được những lý do mà tôi đưa ra cho những OKRs đầu tiên đó:

MỤC TIÊU

Chứng minh khả năng tốc độ siêu việt của chip 8080 so với chip 6800 của Motorola

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Cung cấp 5 bộ đo lường

2. Phát triển một trường hợp dẫn chứng minh họa

3. Soạn thảo tài liệu huấn luyện cho bộ phận kinh doanh

4. Mời 3 khách hàng chứng minh khả năng của chip 8080

OKRs cho dự án 8080.

Nhân tố quyết định của Intel

Tôi còn nhớ lúc ngồi gõ OKRs trên chiếc máy đánh chữ IBM Selectric. Sau đó, tôi dán một bản OKRs của tôi lên bảng trong phòng làm việc của mình để người khác đi ngang qua vẫn có thể nhìn thấy. Tôi chưa bao giờ làm việc ở một nơi mà tôi phải viết ra những mục tiêu của mình và ít nhiều gì phải để những người khác nhìn thấy những mục tiêu đó. Tôi phát hiện ra dường như tờ giấy đó giống như một mốc dẫn đường cho tôi và là công cụ giải phóng tôi khỏi những việc đến bất ngờ. Khi ai đó đến phòng tôi vào giữa quý và yêu cầu tôi soạn ra những bản dữ liệu mới cho chương trình, tôi cảm thấy tôi có thể từ chối mà không e ngại hậu quả xấu sẽ đến với tôi. Chính OKRs ủng hộ tôi. OKRs đã viết ra tất cả những ưu tiên cho tất cả mọi người đều thấy.

Trong triều đại của Andy Grove, OKRs chính là nhân tố quyết định, là máu huyết lưu thông trong cơ thể Intel. Trong các buổi họp hai tuần một lần, buổi họp với cấp trên hàng tuần, những buổi báo cáo theo phòng ban hàng tháng và hàng quý, OKRs đều chiếm vị trí trung tâm. Đó là cách mà Intel quản lý hàng ngàn con người làm công việc khắc hàng triệu dòng silic hay đồng thau trên một bảng mạch có diện tích một phần triệu mét với độ chính xác tuyệt đối. Chế tạo những chất bán dẫn là một ngành công nghiệp khó nuốt. Không có kỷ luật khắt khe, tiêu chuẩn nghiêm ngặt, chip sản xuất ra chỉ là một đống sắt vụn. OKRs luôn luôn là người nhắc nhở các nhóm làm việc cần phải làm cái gì. OKRs cho chúng

tôi biết chính xác đã đạt được cái gì hay không đạt cái gì.

Bên cạnh công việc viết ra các chương trình đối chiếu tiêu chuẩn (benchmarking), tôi phải huấn luyện kỹ thuật cho đội ngũ kinh doanh thị trường nội địa của Intel. Một vài tuần sau, Grove nghe báo cáo về một thực tập sinh có kiến thức rất tốt về kiến trúc vi xử lý 8080. Một ngày kia, ông ấy gọi tôi đến và nói: “Này, đi với tôi sang châu Âu nhé”. Đó là một lời mời rất nặng ký: Một thực tập sinh mùa hè đi cùng với một người sáng lập Intel. Tôi tháp tùng cùng Grove và vợ ông ấy, Eva, một chuyến đến Paris, Luân Đôn và Munich. Chúng tôi huấn luyện cho đội kinh doanh Intel ở châu Âu, được mệnh danh là ba thị trường tương lai. Tôi đã làm hết sức có thể. Chúng tôi ăn tối tại những nhà hàng có gắn sao Michelin, nơi ông ấy thuộc hết thực đơn rượu của họ. Tôi bắt đầu cảm mến ông ấy và hơi rụt rè trước ông ấy. Grove là một người biết tận hưởng cuộc sống.

Trở về California, Andy yêu cầu Bill Davidow viết một lá thư xác nhận tôi có một công việc tại Intel cho năm sau. Mùa hè năm đó là một kỳ học “sáng mắt, sáng lòng” của tôi tại Intel, dẫn đến quyết định táo bạo: Tôi muốn bỏ ngang kỳ học ở Harvard. Tôi tính toán rằng tôi có thể học thêm nhiều hơn về kinh doanh ở Intel. Tôi dàn xếp quay trở lại Massachusetts và làm việc bán thời gian tại một chi nhánh của Intel gọi là Digital Equipment Corporation. Tôi hoàn thành học kỳ cuối cùng tại Harvard, nhanh chóng trở lại Santa Clara và ở lại Intel trong 4 năm tới.

Andy Grove, hiện thân của OKRs

Giữa thập niên 1970 là thời điểm đánh dấu sự ra đời của ngành công nghiệp máy vi tính cá nhân, một thời điểm sôi sục những ý tưởng mới và sự phất lên của một số doanh nghiệp. Tôi vẫn là một “chú lùn” bên cạnh cây cổ thụ Intel, một trưởng phòng sản phẩm năm đầu tiên, nhưng Grove và tôi có một mối quan hệ. Vào một ngày đẹp trời, tôi chở ông ấy đến triển lãm máy tính lần đầu tiên tổ chức West Coast Computer Faire ở San Francisco Civic Auditorium. Tôi thấy một “sếp” cũ của Intel đang giới thiệu chiếc máy tính Apple II với card đồ họa mới nhất. Tôi

nói: “Andy, chúng ta có hệ điều hành, có chip vi xử lý, có chương trình biên dịch và cũng có bản quyền ngôn ngữ BASIC (bộ ngôn ngữ máy bậc cao đầu tiên cho máy vi tính). Tại sao Intel không sản xuất máy tính cá nhân?”. Nhưng khi chúng tôi thả bộ dọc theo các lối đi ở cuộc triển lãm, đi ngang qua những nhà sản xuất trưng bày những con chip và bộ phận máy tính được bọc chất nhựa dẻo, Grove thở dài và nói: “Đây chỉ là những người hiếu kỳ. Chúng ta sẽ không dính vào thị trường này đâu”. Giấc mơ lớn của tôi bị tan hoang và Intel chưa bao giờ bước chân vào thị trường máy tính cá nhân.

Grove không phải là dạng người ưa giải thích, nhưng quả thật ông ấy là một lãnh đạo có lòng trắc ẩn rất lớn. Khi thấy một người quản lý không hoàn thành nổi nhiệm vụ, ông ấy cố tìm một vị trí khác, thấp hơn nơi người đó có thể thành công và lấy lại được chỗ đứng cũng như sự tôn trọng từ đồng nghiệp. Có vẻ như Grove có khả năng giải quyết vấn đề từ trong máu. Như một “sử gia” của Intel nhận xét: “Ông ấy dường như biết chính xác điều ông ấy muốn và làm thế nào để đạt được điều đó”.

Intel xuất hiện vào đúng thời điểm nổi lên phong trào tự do ngôn luận ở Berkeley và phong trào thanh niên bày tỏ lý tưởng bằng hoa (flower children) ở Haight-Ashbury, San Francisco. Giới trẻ hầu như xem thường việc đúng giờ, tôn vinh sự tự do biểu cảm, ngay cả ở những kỹ sư trẻ. Lúc đó, Intel nhận thấy thách thức lớn nếu muốn những nhân viên trẻ, mới gia nhập đi làm đúng giờ. Giải pháp của Grove là dán một tờ giấy trên mỗi bàn làm việc, ai vào sau 8 giờ 5 phút thì ký vào đó – chúng tôi gọi đó là danh sách đi trễ của Andy. Đúng 9 giờ sáng, Grove thu những tờ giấy đó về. (Có vài lần tôi đi trễ, tôi thử phá bĩnh hệ thống điểm danh này của Grove bằng cách ngồi lì trong xe đến 9 giờ 5 phút xem sao.) Không ai biết có người nào bị đuổi việc hay bị trừng phạt gì hay không. Danh sách này chỉ nhằm giúp các cá nhân tự chủ kỷ luật trong một công ty không có chỗ cho những sai sót.

Grove rất nghiêm khắc với mọi người, và tất nhiên với cả bản thân ông ấy. Một người tay trắng làm nên, có thể nhiều người cho rằng ông là người kiêu ngạo. Ông ấy không chấp nhận bị lừa, những buổi họp vòng vo tam quốc, hay những

lời đề nghị yếu ớt. (Tôi nhớ trên bàn ông ấy có một mớ con dấu bằng cao su, có một cái được khắc chữ “Đồ vớ vẩn!”.) Cách tốt nhất để giải quyết một vấn đề thuộc về quản lý chính là thông qua cuộc “đối chất sáng tạo” – giáp mặt nói một cách thẳng thắn, trực tiếp, không bao biện(*******).

(*******) Chúng ta thấy ảnh hưởng của Grove lên Steve Jobs như thế nào. Giữa hai người có mối liên hệ khá phức tạp. Grove chính là cố vấn dẫn dắt Steve Jobs ở Silicon Valley.

Mặc dù có tính nóng nảy, nhưng ông ấy vẫn là người hết sức thực tế và dễ tiếp cận, luôn mở lòng lắng nghe bất kỳ ý kiến nào từ nhân viên. Như ông ấy từng nói với tờ The New York Times, các sếp ở Intel “khi bước vào cuộc họp đều tháo ‘lon’ xuống hết”. Ông yêu cầu các quản lý cấp cao ở Intel phải chiến thắng tính nhát gan của bản thân và dám đương đầu với các cuộc thảo luận căng thẳng. Grove cho rằng bất kỳ một quyết định lớn nào cũng nên được bắt đầu từ tình huống tự do thảo luận, và một quy trình “dĩ hòa vi quý” theo chủ nghĩa bình quân sẽ không được đánh giá cao. Cách để nhận được sự đánh giá cao từ Grove chính là “không đồng ý” và “giữ quan điểm”, và nếu giỏi thì đến cuối cùng chứng minh được quan điểm của mình là đúng.

Sau khi tôi làm ở Intel được 18 tháng với vai trò là một trưởng phòng sản phẩm, Jim Lally – lúc đó là giám đốc bộ phận tiếp thị, một người hướng dẫn tuyệt vời và một người hùng trong lòng tôi – nói rằng: “Một ngày nào đó, nếu anh muốn trở thành một tổng giám đốc thật sự giỏi giang, anh cần rời khỏi văn phòng, đi bán hàng, bị từ chối, học cách đạt được doanh số. Anh có thể tinh thông tất cả các công nghệ trên thế giới, nhưng anh chỉ sẽ thành công hoặc thất bại trong nghề này dựa vào việc nhóm của anh có làm ra được những con số hay không mà thôi”.

Tôi chọn Chicago. Năm 1978, sau khi tôi và nàng Ann kết hôn, tôi trở thành đại diện kinh doanh kỹ thuật ở vùng Midwest. Đó là công việc tốt nhất mà tôi từng có. Tôi thích giúp khách hàng chế tạo ra những chiếc lọc thẩm tách tốt hơn hoặc

bộ điều khiển đèn tín hiệu giao thông chính xác hơn. Tôi thích bán những con chip vi xử lý của Intel, bộ não của chiếc máy tính và thú thật, tôi rất giỏi việc đó. (Thành thật mà nói, tôi thừa hưởng tài năng này từ cha tôi, Lou Doerr, một kỹ sư cơ khí nhưng lại yêu thích tiếp xúc nhiều người và bán hàng cho họ.) Bởi vì tôi đã viết hầu hết các chương trình kiểm định chất lượng, tôi phát hiện lập trình là một nghề "nguội lạnh". Định mức doanh số của tôi năm đầu tiên thật là khủng khiếp – 1 triệu đô la – nhưng may thay, tôi đã vượt qua chút đỉnh.

Sau Chicago, tôi quay lại Santa Clara làm trưởng phòng marketing. Ở đây, tôi phải trông coi một nhóm làm việc nhỏ của tôi và hướng dẫn họ cách đo lường kết quả công việc với những kỳ vọng đặt ra. Kỹ năng xử lý công việc của tôi được mở rộng thêm, và đến lúc này tôi mới hoàn toàn cám ơn hệ thống thiết lập mục tiêu của Grove.

Một giám đốc của Intel đã dạy tôi áp dụng quy trình OKRs vào công việc mới. Tôi càng phát triển, tôi càng có kỷ luật hơn và kiên định hơn. Tôi dựa vào OKRs để giao tiếp một cách rõ ràng hơn và giúp cho nhóm của tôi hoàn thành những mục tiêu quan trọng nhất trong công việc. Không có cái gì đến một cách tự nhiên. Đây là lần thứ hai tôi học OKRs nhưng ở mức độ sâu hơn.

Năm 1980, một cơ hội mới cho tôi ở Kleiner Perkins, nơi tôi có thể tận dụng nền tảng kiến thức công nghệ của mình để làm việc với các công ty mới. Grove không thể hiểu vì sao tôi muốn rời Intel. (Bản thân Grove luôn đặt Intel lên hàng đầu, ngoại trừ các đứa cháu ngoại.) Ông ấy có khả năng lẻn vào lồng ngực và móc trái tim của bạn ra ngay trước mặt bạn. Lúc đó, Grove đã trở thành chủ tịch của Intel, ông ấy nói: "Coi nào Doerr, anh không muốn làm tổng giám đốc sao? Tôi sẽ để anh quản lý bộ phận phần mềm ở Intel nhé?". Ở Intel chưa có bộ phận phần mềm, nhưng ông ấy nói sẽ thiết lập một bộ phận như thế cho tôi. Rồi ông ấy còn đùa: "John, công ty đầu tư mạo hiểm à, đó không phải là một công việc thật sự, nghe sao giống một công ty môi giới bất động sản vậy!".

Di sản của Andy Grove

Khi Grove mất ở tuổi 79, sau bao nhiêu năm chịu đựng căn bệnh quái ác Parkinson, tờ The New York Times đã gọi ông là “một trong những cá nhân có ảnh hưởng và được tôn vinh nhất trong ngành máy tính và thời đại Internet”. Ông ấy không phải là một nhà lý luận bất hủ như Gordon Moore hay một gương mặt biểu tượng cho công chúng như Bob Noyce. Grove cũng không xuất bản sách đủ nhiều để được tôn vinh bên cạnh Peter Drucker về triết lý quản lý. Tuy nhiên, Grove đã thay đổi được cách chúng ta sống và làm việc. Năm 1977, ba thập niên sau khi những thí nghiệm của ông tại Fairchild, Andy Grove đã được tạp chí uy tín Times bình chọn là nhân vật của năm, “một người có đóng góp nhiều nhất cho sự tăng trưởng kinh ngạc trong năng suất và những sáng tạo vượt bậc trong ngành chip vi xử lý”. Andy Grove là một người lai hiếm thấy, giữa một nhà kỹ thuật xuất chúng và giám đốc điều hành tuyệt vời trong thời đại của ông ấy.

Các điểm cơ bản về OKRs của tiến sĩ Grove

Bản chất của văn hóa OKRs lành mạnh – nói một cách thẳng thắn, không quan tâm đến quyền lợi cá nhân, mà đặt nặng sự cống hiến cho tập thể – xuất phát từ “máu thịt” của Andy Grove. Nhưng đó là cách tiếp cận cơ bản nhất của một kỹ sư như Andy Grove, làm sao cho hệ thống hoạt động. OKRs là di sản của ông – phương pháp quản lý có giá trị nhất của ông. Dưới đây là một số bài học tôi học được tại Intel từ chính Andy Grove và Jim Lally:

Ít tức là nhiều. Grove viết: “Chỉ cần vài mục tiêu nhưng được chọn lựa rất kỹ có thể truyền đạt rất rõ thông điệp về những gì chúng ta nói ‘Có’ và những gì chúng ta nói ‘Không’”. Doanh nghiệp, nhóm làm việc và các cá nhân chỉ cần đưa ra từ 3 đến 5 mục tiêu để chọn lựa “Cái gì là quan trọng nhất”. Nói chung, mỗi mục tiêu nên có 5 hoặc ít hơn các kết quả then chốt. (xem chương 4 về sự tập trung và cam kết các ưu tiên)

Thiết lập mục tiêu từ dưới lên. Để khuyến khích sự tham gia nhiệt tình vào OKRs, nhóm làm việc và cá nhân nên được khuyến khích đưa ra gần phân nửa OKRs riêng của họ, cùng với sự tư vấn của các quản lý. Nếu tất cả mục tiêu đều đưa từ trên xuống, động lực làm việc dần dần bị ăn mòn. (xem chương 7 về sắp xếp và kết nối cho nhóm làm việc)

Không ra mệnh lệnh. OKRs là một dạng hợp đồng hợp tác xã hội để thiết lập các ưu tiên và định nghĩa các tiến triển công việc được đo đếm như thế nào. Ngay cả sau khi đã đồng thuận các mục tiêu, những kết quả then chốt vẫn tiếp tục được thảo luận, thương lượng giữa quản lý và nhân viên. Thỏa ước tập thể là cần thiết nhằm tối đa hóa khả năng hoàn thành mục tiêu. (xem chương 7 về sắp xếp và kết nối cho nhóm làm việc)

Linh hoạt. Nếu hoàn cảnh thay đổi và một mục tiêu không hữu dụng nữa, hay không thích hợp như đã viết ra, các kết quả then chốt có thể được thay đổi hoặc bỏ luôn giữa chừng chu kỳ OKRs. (xem chương 10 về theo dõi để nâng cao trách nhiệm)

Dám thất bại. Grove viết: "Kết quả sẽ có xu hướng tốt dần lên khi mọi người nỗ lực ở một mức độ nào đó vượt xa khả năng trung bình của họ… Cách thiết lập mục tiêu như thế cực kỳ quan trọng nếu điều chúng ta muốn là biểu hiện công việc của bản thân và thuộc cấp đạt đỉnh tối đa. Trong khi các mục tiêu cam kết phải được hoàn thành đầy đủ, thì mục tiêu nguyện vọng có thể không hoàn thành một cách dễ dàng hoặc có thể thất bại. Grove gọi đó là "mục tiêu mở rộng", để đưa doanh nghiệp lên một tầm vóc cao hơn. (xem chương 12 về mở rộng để đột phá)

Một công cụ chứ không phải vũ khí. Grove viết: "Hệ thống OKRs đồng nghĩa với điều khiển nhịp độ của một người nào đó – đặt chiếc đồng hồ bấm giờ vào tay họ để họ có thể tự điều tốc mình trong công việc. Đó không thể là một văn bản hành chính để dựa vào đó đánh giá biểu hiện công việc của một người. Để khuyến khích mọi người chấp nhận rủi ro và chống lại tâm lý phòng thủ tiêu cực

trong công việc, OKRs và tưởng thưởng tốt nhất là nên tách biệt. (xem chương 15 về OKRs và CFRs)

Kiên nhẫn nhưng kiên quyết. Bất cứ quy trình nào cũng cần có thời gian thử nghiệm và có lỗi. Như Grove nói với sinh viên tại các buổi iOPEC, Intel sẩy chân rất nhiều lần sau khi áp dụng OKRs: "Chúng ta không hiểu hoàn toàn mục đích cơ bản của OKRs nhưng chúng ta có thể làm cho OKRs ngày mai tốt hơn hôm nay". Một doanh nghiệp có thể cần đến 4 hoặc 5 chu kỳ OKRs theo quý để hoàn toàn có thể hiểu được hệ thống này và ngay cả nhiều thời gian hơn để củng cố một hệ thống thiết lập mục tiêu vững vàng.

3

Câu chuyện của Intel về chiến dịch mang tên Crush

Bill Davidow

Cựu phó chủ tịch, phụ trách bộ phận Hệ thống mạch vi xử lý

Operation Crush – một cuộc chiến sống còn tại công ty non trẻ Intel – là chủ đề chính cho câu chuyện bên lề đầu tiên của quyển sách nói về OKRs. Từ “crush” minh họa cho bốn siêu quyền lực của OKRs: tập trung , sắp xếp , theo dõi và mở rộng . Hầu như cả bốn yếu tố đều cho thấy hệ thống thiết lập mục tiêu có thể khiến cho nhiều phòng ban và hàng ngàn người cùng đi theo một mục tiêu chung.

Gần vào cuối thời gian tôi làm việc tại Intel, công ty đang đối mặt với một thách thức lớn về sự sống còn. Được dẫn dắt bởi Andy Grove, các quản lý cấp cao thiết lập lại các mục tiêu ưu tiên cho công ty trong thời gian bốn tuần. OKRs cho phép Intel thực hiện một cuộc chiến với sự rõ ràng, chính xác và thật nhanh như tốc độ ánh sáng. Cả công ty đều phải “gài số” để cùng tập trung vào một mục tiêu lớn.

Trở lại năm 1971, kỹ sư Ted Hoff của Intel phát minh kiến trúc vi xử lý đầu tiên, gọi là “chiếc máy tính trên một con chip”. bốn năm sau, Bill Gates và Paul Allen lập trình cho chip thế hệ thứ ba trên kiến trúc 8080 của Intel và trở thành cuộc cách mạng máy tính cá nhân. Năm 1978, Intel phát triển được chip xử lý tốc độ

cao 16 bit đầu tiên, chip 8086 và đã nhìn thấy thị trường mở ra trước mắt. Nhưng chẳng mấy chốc, chip 8086 bị lấn át bởi hai loại chip nhanh hơn và dễ lập trình hơn, đó là 68000 của Motorola và Z8000 của Zilog.

Cuối năm 1979, một giám đốc kinh doanh tại khu vực tên là Don Buckout đã gửi cho cấp trên của anh ấy một bản telex dài 8 trang về những trục trặc của chip 16 mới này và những phản ứng của thị trường, đặc biệt từ những hãng đối thủ. Casey Powell, sếp của Buckout chuyển ngay cho Andy Grove, lúc đó là chủ tịch và COO của Intel. Trong vòng một tuần, ban giám đốc đã họp để đương đầu với những thông tin xấu. Một tuần sau nữa, một nhóm công tác đặc biệt bao gồm những kỹ sư giỏi nhất Intel được tập hợp để phản công. Theo nhận định của Intel, Zilog không đáng ngại. Nhưng Motorola, một ông lớn trong ngành và cũng là một thương hiệu tầm cỡ mới thật sự là mối đe dọa nguy hiểm hiện tại. Jim Lally nói về cuộc chiến trước mắt:

“Chúng ta chỉ có một đối thủ, đó là Motorola. Chip 68000 chính là sự cạnh tranh đáng lo ngại. Chúng ta phải tiêu diệt Motorola, đó chính là tên của cuộc chiến này. Chúng ta phải nghiền nát ‘thằng chết tiệt’ này. Chúng ta phải đè bẹp chúng để chúng không có cơ hội quay trở lại thị trường.”

Đó được xem như lời khai chiến cho chiến dịch mà chúng tôi gọi là “Operation Crush”, một chiến dịch lấy lại vị trí dẫn đầu trên thị trường của Intel. Vào tháng 1 năm 1980, được trang bị bởi những đoạn video của Andy Grove thúc đẩy tinh thần chiến đấu cho các kỹ sư, đội công tác đặc biệt, mệnh danh là nhóm “Crush”, đã được phái đến các văn phòng trên khắp thế giới. Vào khoảng quý 2 của năm 1980, các bộ phận kinh doanh của Intel đã triển khai chiến lược mới. Khoảng quý 3, họ đang trên đà đạt được một trong các mục tiêu táo bạo nhất lịch sử ngành công nghệ thế giới: có được 2.000 sản phẩm mới khác nhau sử dụng chip 8086 – một bảo chứng quan trọng cho đối tác sử dụng chip 8080 vào các ứng dụng và thiết bị của họ. Vào cuối năm 1980, Intel đã hạ gục được đối thủ và giành chiến thắng vang dội.

Chiến dịch Crush này không chỉ gói gọn cho một sản phẩm của Intel, Grove và ban lãnh đạo của ông điều chỉnh lại những điều khoản cam kết với thị trường, thay đổi chiến dịch marketing để phô trương được thế mạnh của Intel. Họ hướng khách hàng đến việc nhìn thấy giá trị của những hệ thống lâu dài và những dịch vụ kèm theo của Intel so với cách nhìn vào những chức năng mang tính ngắn hạn của đối thủ. Intel chuyển hướng bán hàng cho các CEO thay vì ra sức thuyết phục các tay lập trình viên, chỉ chú ý nhiều đến những tiện dụng trước mắt.

Grove đã chọn Bill Davidow, người lãnh đạo bộ phận hệ thống vi xử lý của Intel, dẫn dắt chiến dịch Crush. Trải qua một khoảng thời gian dài làm kỹ sư, quản lý, chuyên gia về marketing, nhà đầu tư và viết sách, Bill đã đóng góp thật nhiều không chỉ cho Intel mà cho cả ngành vi xử lý. Một trong những điều làm tôi không quên, đó là cách ông ấy ghép hai vế OKRs bằng từ “as measured by” (được đo bằng) hay chúng tôi gọi tắt là a.m.b. “Chúng ta sẽ đạt được một số mục tiêu được đo bằng những kết quả then chốt sau đây…”, Bill đã làm rõ những kết quả đạt được một cách hoàn toàn tuyệt đối.

Năm 2013, Viện bảo tàng Lịch sử Máy tính đã tổ chức một cuộc hội thảo về chiến dịch Crush này. Tại đó, một số “cựu chiến binh” tham gia chiến dịch đã nhắc đến tầm quan trọng của phương pháp thiết lập mục tiêu của Intel – và làm sao để những mục tiêu và kết quả then chốt đi vào được tận hang cùng ngõ hẻm của Intel. OKRs cho chiến dịch Crush, chúng ta sẽ thấy dưới đây, rất kinh điển: có khống chế thời gian và không mù mờ khó hiểu, với từng từ “cái gì” và “làm như thế nào” trong mỗi hoàn cảnh. Quan trọng hơn hết là OKRs này đã phát huy tác dụng.

Jim Lally nói với tôi: “Tôi cũng hơi nghi ngờ về những mục tiêu và kết quả then chốt cho đến khi Grove ngồi với tôi và giải thích tại sao chúng quan trọng. Nếu anh kêu mọi người đến trung tâm châu Âu, một số người sẽ đến Pháp, một số đến Đức, còn một số qua Ý, như vậy không tốt chút nào. Nếu anh nói chính xác, mọi người sẽ cùng đến Thụy Sĩ. Trong toán học, nếu các véc tơ chĩa nhiều hướng khác nhau, khi cộng lại, giá trị sẽ bằng zero. Nếu anh có thể chỉ mọi người đi đến cùng một hướng, anh sẽ có giá trị cực đại. Đó chính là điều mà

Grove giải thích với tôi – và yêu cầu tôi dạy lại cho người khác".

Như Bill Davidow thuật lại câu chuyện, mục tiêu chính là vũ khí bí mật trong chiến dịch Crush. Họ đã nén năng lượng vào một chiếc máy cỡ lớn, sau đó đẩy sức mạnh đó ra với tốc độ rất nhanh làm ngạc nhiên đối thủ. Với một Intel thống nhất và được mục tiêu dẫn hướng, Motorola chưa bao giờ có cơ hội phản công.

Bill Davidow kể: Hệ thống kết quả then chốt là cách mà Andy Grove hình thành cách xử lý vấn đề. Andy chỉ theo đuổi một mục đích duy nhất là làm cho Intel hùng mạnh. Khi chúng ta đạt được vị trí cao trong quản lý, chúng ta sẽ dạy lại người khác – đó là điều mà Andy đã làm. Mục tiêu và kết quả then chốt được nhúng vào hệ thống quản lý của Intel và trở thành một triết lý, một hệ thống giáo dục tại Intel. Tất cả chúng tôi được dạy rằng nếu biết đo lường kết quả, mọi việc sẽ tốt hơn lên.

Chúng tôi cùng Andy viết ra những mục tiêu ở cấp quản lý cao nhất trong các buổi họp lãnh đạo. Chúng tôi ngồi xung quanh bàn và quyết định: "Chính là cái này đây!". Ở vị trí trưởng phòng, tôi chấp nhận bất kỳ một kết quả then chốt nào của công ty đưa ra như là mục tiêu của chính tôi. Sau đó, tôi đem về cho nhóm làm việc của tôi nghiên cứu, và họ bỏ ra một tuần để bàn bạc với chúng tôi sẽ làm gì cho quý này.

Cái gì làm cho hệ thống trở nên mạnh mẽ? Andy nói: "Đó chính là điều mà công ty sẽ đạt được", và mọi người phải nỗ lực hết sức để ủng hộ mục tiêu chung. Chúng ta là một phần của đội chiến thắng và muốn tiếp tục chiến thắng.





Andy Grove (trái) và Bill Davidow (phải) năm 1980 tại đại bản doanh Intel.

Ở cấp thấp hơn, mục tiêu và kết quả then chốt của nhân viên gần như là 100% sản phẩm họ làm ra. Nhưng ở cấp quản lý còn có thêm trách nhiệm hằng ngày. Nếu mục tiêu của tôi là trồng một bụi hoa hồng xinh đẹp, không cần phải hỏi, tôi biết anh cũng muốn tôi giữ cho bãi cỏ xung quanh cũng xanh tươi. Tôi phân vân là mình đã có một kết quả then chốt chưa và nói: "Hãy đi một vòng xem tinh thần của nhân viên thế nào". Chúng ta hãy viết ra những thứ cần thiết để có được một sự tập trung nỗ lực đặc biệt.

Ý thức cấp bách của Intel

Tháng 12 năm 1979, tôi có mặt trong buổi họp các lãnh đạo cùng với Andy Grove nghe toàn những lời phàn nàn từ thị trường về chip mới 8086. Tôi nghĩ những người trong buổi họp có thể làm tốt hơn để giành giải thưởng về cho 8086. Tôi muốn kích thích họ để phản công và để họ có lòng tin vào chính mình. Nhưng Andy đến vỗ vai tôi và nói: "Giải quyết vấn đề này đi anh bạn". Thế là chiến dịch Crush trở thành công việc của tôi.

Bản thân chip 8086 không mang nhiều doanh thu cho Intel nhưng theo đánh giá, sự xuất hiện của loại chip mới này sẽ tạo hiệu ứng gợn sóng rộng cho thị trường (hiệu quả sẽ lan truyền từ khu vực này sang khu vực khác). Bộ phận của tôi phụ trách hỗ trợ phát triển phần mềm cho những hệ thống sử dụng bộ vi xử lý của Intel. Mặc dù chúng tôi phát triển rất nhanh nhưng vẫn phải phụ thuộc rất nhiều vào việc khách hàng có chọn nền tảng phát triển là Intel hay không. Khi Intel đặt chân vào cánh cửa kiến trúc vi xử lý mới 8086, chúng tôi có loại bộ nhớ EPROM (loại bộ nhớ chỉ đọc và có thể lập trình được, chứa một lượng nhỏ dữ liệu không bị mất mỗi khi tắt điện), các thiết bị ngoại vi và các chip điều khiển hệ thống. Tổng cộng, những sản phẩm này có thể đem lại doanh thu gấp 10 lần so với chip 8086. Nhưng nếu 8086 biến mất, hệ thống sản phẩm của tôi cũng

biến mất theo luôn.

Có thể thấy bộ phận của chúng tôi chịu thử thách rất lớn. Sau khi thành công trong các mảng chip bộ nhớ, Intel dường như đang bị bao vây. Vào thời điểm đó, Intel đã mất vị trí dẫn đầu thị trường mảng DRAM (còn gọi là bộ nhớ động được sử dụng rộng rãi ở các loại máy tính tầm trung) vào tay một start-up mới nổi, và có vẻ như Intel không thể trở mình để chiếm lại phân khúc này. Những công ty của Nhật đang ồ ạt tấn công làm lung lay vị trí dẫn đầu thị trường màu mỡ EPROM của chúng tôi. Vì thế bộ vi xử lý mới chính là hy vọng tốt nhất cho tương lai của Intel trên thị trường, cho nên chúng tôi phải quay lại vị trí đầu bảng ở phân khúc này. Trong bản kế hoạch đầu tiên, tôi vẫn còn nhớ slide đầu tiên như thế này:

Mục tiêu của Crush: Thiết lập một ý thức về sự cấp bách và khởi động kế hoạch hành động rộng khắp công ty để giải quyết thách thức cạnh tranh mang tính sống còn này.

Nhóm công tác đặc biệt của chúng tôi tập hợp vào thứ Ba, ngày 4 tháng 12. Chúng tôi làm việc liên tục ba ngày, mười mấy tiếng đồng hồ mỗi ngày, giống như đang giải một ô chữ khổng lồ. Không còn đủ thời gian để xây dựng lại kiến trúc của chip 8086, vì vậy hầu hết thời gian chúng tôi chỉ dành để tính toán xem chúng tôi phải bán cái gì và làm sao để giành lại lợi thế thị trường so với Motorola.

Tôi nghĩ chúng tôi có thể thắng bằng cách đưa ra một cách giải thích, thuyết trình mới về 8086. Chúng tôi cần thuyết phục khách hàng rằng bộ vi xử lý mà họ chọn hôm nay sẽ là một quyết định quan trọng cho 10 năm tới. Tất nhiên, Motorola cũng biết làm như vậy, họ đến khách hàng và nói: “Bộ xử lý của chúng tôi có một tập lệnh gọn gàng và sạch sẽ hơn”. Nhưng cái họ thiếu chính là Motorola không có một bộ sản phẩm có thể phối hợp với cả hệ thống và đảm bảo được hiệu suất hoạt động ở mức độ cả hệ thống. Bên cạnh đó, họ không thể cạnh tranh với bộ phận hỗ trợ kỹ thuật tuyệt vời của Intel hay giá thành rất hợp

lý của Intel. Với các thiết bị ngoại vi, chúng tôi lưu ý với mọi người trong nhóm, sản phẩm của chúng ta phải vào thị trường nhanh hơn và rẻ hơn. Với sự hỗ trợ của bộ phận phát triển phần mềm hệ thống, các kỹ sư Intel sẽ làm việc hiệu quả hơn rất nhiều.

Motorola là một công ty lớn, đa dạng sản phẩm, họ sản xuất mọi thứ từ loại radio hai chiều (máy phát sóng và thu sóng) đến các loại tivi bỏ túi. Trong khi đó, Intel là công ty công nghệ dẫn đầu chuyên về chip nhớ, bộ vi xử lý và cả một hệ thống hỗ trợ phần cứng kèm theo. Ai là người mà khách hàng sẽ tìm đến khi hệ thống có gì không ổn? Ai là người khách hàng sẽ chọn để sản phẩm của công ty mình trở thành người tiên phong trên thị trường?

Chúng tôi đã phác thảo ra rất nhiều ý tưởng hay và cần xâu chuỗi tất cả lại thành một giải pháp toàn diện. Jim Lally viết tất cả lên bảng và nói: “Hãy gộp lại và xuất bản thành một cuốn catalog giải pháp cho tương lai”; “phát triển thành một bộ hồ sơ bán hàng dành cho 50 cuộc hội thảo và phát catalog cho người tham dự”. Vào thứ sáu, chúng tôi có một kế hoạch huy động hết cả công ty Intel. Thứ Ba kế tiếp, chúng tôi được phê chuẩn cho một chương trình gồm 9 phần – bao gồm một kế hoạch quảng cáo hàng triệu đô la, một điều mà Intel chưa từng làm trước đây. Một tuần sau đó, chiến lược mới đã được phổ biến đến bộ phận kinh doanh và họ trở nên đầy hứng khởi. Dẫu sao, bộ phận chính là nơi phát ra tín hiệu của cuộc khủng hoảng 8086 và bây giờ họ đã được trấn an là mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp hơn.

Tất cả đều diễn ra trước kỳ nghỉ Giáng sinh năm đó.

Motorola vẫn hoạt động cực kỳ tốt, nhưng họ có một ý thức cấp bách khác. Khi Casey Powell “bụp” chúng tôi, chúng tôi có câu trả lời trong vòng hai tuần. Khi chúng tôi “bụp” lại Motorola, họ gần như không thể tiến xa hơn được nữa. Một giám đốc đã nói với tôi: “Tại anh mà tôi không được duyệt mua vé máy bay đi từ Chicago đến Arizona trong lúc khởi động chiến dịch của anh”.

Intel rất xuất sắc trong việc công bố những thông tin mang tính khái quát cao và sau đó diễn giải ý tưởng đó thành hành động cụ thể, các kế hoạch phối trí. Từng kế hoạch trong 9 chương trình hành động của chúng tôi đã trở thành một kết quả then chốt của Intel. Đây là OKRs của kế hoạch Crush tại Intel và OKRs liên quan cho quý 2 năm 1980:

MỤC TIÊU (cấp cao nhất của Intel)

Thiết lập 8086 trở thành dòng chip 16 bit tốc độ cao nhất

KẾT QUẢ THEN CHỐT (quý 2/1980)

1. Phát triển và công bố 5 bộ tiêu chuẩn đo lường cho thấy khả năng của dòng chip 8086 (bộ phận ứng dụng)

2. Đóng gói lại cả dòng chip 8086 (bộ phận sản phẩm)

3. Đưa phần 8MHz vào sản xuất (bộ phận sản xuất và công nghệ)

4. Lấy mẫu bộ đồng xử lý số học không trễ hơn 15/6 (bộ phận công nghệ)

MỤC TIÊU (bộ phận công nghệ – quý 2/1980)

Giao hàng 500 bộ chip tốc độ 8MHz cho CGW vào 30/5/1980

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Phát triển mẫu cuối cùng để in khuôn vào 5/4

2. Giao khuôn Rev 2.3 đến bộ phận sản xuất 9/4

3. Hoàn thành kiểm tra sản phẩm 15/5

4. Bộ phận sản xuất đóng dấu không trễ hơn 1/5

OKRs của kế hoạch 8086.

Công ty tỷ đô đầu tiên

Chỉ một năm sau khi Bob Noyce và Andy Grove công bố khởi động chiến dịch Crush tại San Jose Hyatt House, thông điệp đưa ra cho Intel rất đơn giản và rõ ràng: “Chúng tôi sẽ chiến thắng trong mảng vi xử lý 16 bit. Chúng tôi cam kết như thế”. Andy nói với chúng tôi cần phải làm những gì và tại sao phải làm như vậy, và yêu cầu chúng tôi xem đó là ưu tiên hàng đầu cho đến khi xong chiến dịch.

Có gần 100 người ở buổi họp. Thông tin lập tức được truyền ngay đến hai cấp quản lý cao nhất, và xuống cấp thứ ba trong vòng 24 tiếng đồng hồ. Thông tin đi nhanh khủng khiếp. Intel công bố đang tiến gần đến mục tiêu trở thành công ty 1 tỷ đô la vào thời điểm đó và đây là công ty đầu tiên trên thị trường đạt quy mô như thế.

Điều này không thể xảy ra nếu không có hệ thống OKRs. Nếu Andy điều khiển cuộc họp ở San Jose mà không có OKRs, làm sao ông ấy có thể khởi động đồng thời tất cả những hoạt động của chiến dịch Crush? Tôi đã từng chứng kiến rất nhiều lần, người ta bước ra khỏi những buổi họp và tuyên bố: “Tôi sẽ tấn công cả thế giới”… 3 tháng sau, chẳng có gì xảy ra. Anh có thể khích lệ tinh thần để khiến mọi người xông xáo, nhiệt tình lên nhưng sau đó họ không biết phải làm gì để đạt được kết quả. Trong một cuộc khủng hoảng, chúng ta cần một hệ thống được triển khai để dẫn hướng cho sự chuyển đổi nhanh chóng. Chính hệ thống kết quả then chốt đã giúp Intel. OKRs trao một công cụ cho hoạt động quản lý để thực thi hành động nhanh chóng. Và khi nhân viên được cập nhật cụ thể họ phải làm những gì, chúng ta có những tiêu chuẩn “trắng - đen” rõ ràng để đánh giá có đạt được kết quả then chốt hay không?

INTEL CORPORATION
3065 Bowers Avenue
Santa Clara, California 95051
(408) 987 – 8080



Gửi: Tất cả các kỹ sư kinh doanh Intel

Người gửi: Andy Grove

Chủ đề: OPERATION CRUSH

OPERATION CRUSH là cuộc tấn công marketing quan trọng nhất và lớn nhất mà chúng ta thực hiện cho đến nay. Chiến dịch "lớn" bởi vì sự cam kết của chúng ta – đó là kết quả then chốt số một của Intel; chiến dịch này "rộng" bởi vì chúng ta dồn nhiều nguồn lực vào đó – công sức của 50 người trong 6 tháng tới – và tôi nói "rộng" bởi vì tác động của chiến dịch lên doanh thu của Intel – hơn 100 triệu đô la trong vòng 3 năm tới.

Tuy vậy, tầm quan trọng của OPERATION CRUSH không phải chỉ bởi vì những từ ngữ như "lớn", "rộng" và tác động thương mại của chiến dịch. Sự thành công của chiến dịch ở tầm chiến lược sẽ đánh dấu sự tiến hóa mạnh mẽ của ngành công nghệ chip vi xử lý của chúng ta. Chúng ta dự định thiết lập Intel như nhà cung cấp giải pháp hệ thống máy tính toàn diện – trong mô hình VLSI. 4 CPU, 15 thiết bị ngoại vi, 25 phần mềm và 12 sản phẩm hệ thống mà Intel sẽ công bố trong vòng 18 tháng tới sẽ là giấy chứng nhận đầy ý nghĩa và hữu hình cho những điều thực tế của chiến dịch này. OPERATION CRUSH đại diện cho chiếc cầu nối huyết mạch của chiến lược Intel.

Là một kỹ sư kinh doanh của Intel, các anh đóng một vai trò quan trọng để làm cho OPERATION CRUSH thành công. Chúng tôi kỳ vọng vào nỗ lực của các anh trong hai mảng chính:

- Bán giải pháp toàn diện cho máy vi tính. Sử dụng thông tin được cung cấp và tuân theo các tài liệu hướng dẫn để bán cho khách hàng có nhu cầu cho một giải pháp toàn diện và tích hợp máy vi tính, bao gồm cả phần cứng và phần mềm, hơn là chỉ một số linh kiện rời rạc.
- Khai thác tất cả nguồn lực của Intel để thuyết phục khách hàng chọn Intel cho sản phẩm mới. Dẫn đầu thị trường trong việc lên các kế hoạch hành động để tận dụng tất cả nguồn lực của OPERATION CRUSH mô tả trong các tài liệu đính kèm.

Với sự cộng tác của các anh, tôi biết OPERATION CRUSH và Intel của thập niên 1980 sẽ thành công!

Andy Grove sắp xếp đội ngũ cho Operation Crush vào tháng 1 năm 1980.

Crush bao gồm một bộ OKRs được phân cấp, chủ yếu tập trung vào cấp quản lý cấp cao, nhưng khi xuống cấp thấp hơn được bổ sung các chi tiết khác nhau. Ở cấp của Andy Grove, hay ở cấp thấp hơn như tôi, cũng không thể biết tất cả cơ chế "làm như thế nào" để trận chiến này chiến thắng. Có rất nhiều thứ phải chảy ngược dòng. Anh có thể yêu cầu mọi người dọn dẹp sạch sẽ đống bừa bộn đó, nhưng anh có nên yêu cầu họ dùng cây chổi nào để quét hay không? Khi một quản lý cấp cao nói: "Chúng ta phải đè bẹp Motorola!", một số người ở cấp dưới có thể sẽ nói: "Chương trình đo lường tiêu chuẩn của tôi trông gớm quá, tôi phải viết lại cái khác tốt hơn". Đó chính là cách hệ thống OKRs hoạt động.

Những điều tốt đẹp lớn lao

Intel đã kéo dài cuộc chiến suốt 6 tháng. Tôi ở cấp quản lý nhưng không có quyền hành rộng lớn điều động cả Intel, nhưng tôi có tất cả những gì tôi cần bởi vì cả Intel đều biết chiến dịch này có tầm quan trọng thế nào đối với Andy Grove. Khi những kết quả then chốt từ các phòng ban quay trở lại chỗ của tôi, hầu như không có sự bất đồng quan điểm nào cả. Tất cả mọi người đều đã "lên dây cót". Chúng tôi điều chuyển nguồn lực nhanh chóng thích ứng theo chiến dịch.

Chiến dịch Crush bao gồm cả quản lý cấp cao, cả bộ phận kinh doanh, 4 phòng marketing khác nhau và 3 chi nhánh lớn trên thế giới – tất cả kết hợp với nhau như một. Điều giúp cho Intel khác biệt chính là họ không có những phe phái, băng nhóm có những lợi ích hay quyền lực riêng. Các quản lý đều hy sinh "cứ địa" nhỏ bé của mình cho những điều tốt đẹp lớn lao hơn. Khi bộ phận vi xử lý đưa ra bộ catalog sản phẩm và dịch vụ, một vài người có thể lưu ý: "Ôi Trời, sao lại thiếu một thiết bị ngoại vi?!". Sau đó tài liệu được chuyển đến bộ phận thiết bị ngoại vi để bổ sung. Bộ phận kinh doanh tổ chức các cuộc hội thảo, nhưng họ

cũng “leo” qua lãnh địa của các kỹ sư ứng dụng và bộ phận marketing, kể cả bộ phận phần mềm hệ thống của tôi. Bộ phận truyền thông doanh nghiệp tranh luận “ì xèo” để phát hành các tài liệu báo chí cho tất cả thị trường. Đó chính là một lối đá “tổng lực”.

Mỗi khi nghĩ về Crush, tôi vẫn không thể tin chúng tôi đã thành công. Andy luôn luôn muốn mọi người đem những khó khăn ra để gây chú ý với cấp quản lý. Một kỹ sư nói với giám đốc bộ phận của anh ấy: “Các anh chả hiểu thị trường chút nào hết”, và trong vòng hai tuần, cả công ty tập hợp lại từ trên cao xuống thấp, phân tích câu nói đó. Cuối cùng, mọi người đồng ý: “Người đưa thông tin đó là chính xác. Chúng ta phải làm cách khác thôi!”. Nếu Don Buckout không liều lĩnh đưa ra bản báo cáo 8 trang giấy và cấp trên của ông ấy, Casey Powell giấu nhẹm bản báo cáo đó, hoặc hai người chỉ nhìn nhau cho qua vì lo sợ phiền phức thì sẽ không có chiến dịch Crush lừng danh.

Andy Grove thường có thói quen đưa những thông tin hay vào giờ chót. Ông nói: “Các công ty yếu kém bị tàn phá bởi vì khủng hoảng. Công ty giỏi thì vượt qua được khủng hoảng. Còn công ty xuất sắc thì càng được củng cố sức mạnh bằng khủng hoảng”. Năm 1986, khi Intel từ bỏ mảng chip bộ nhớ để tập trung toàn lực vào mảng bộ vi xử lý, chip 8086 đã tái chiếm 85% thị phần thị trường bộ vi xử lý 16 bit. Một dòng vi xử lý mới, rẻ hơn tương đương xuất hiện, đó là chip 8088, gây được tiếng vang với sự ra đời của các dòng máy tính cá nhân của IBM và chính 8088 trở thành tiêu chuẩn cho thị trường máy tính cá nhân thời đó. Ngày nay, hàng chục triệu bộ vi xử lý điều khiển – từ máy tính đến xe hơi, bộ điều khiển nhiệt độ thông minh đến máy ly tâm trong các ngân hàng máu – tất cả đều chạy trên nền kiến trúc vi xử lý của Intel.

Và như chúng ta đã thấy, không điều gì có thể làm được nếu không có OKRs.

4

Yếu tố siêu quyền lực #1: Tập trung và cam kết với những ưu tiên hàng đầu

"Đó là những chọn lựa của chúng ta... để cho thấy thật sự cái gì vượt xa hơn những thứ mà khả năng của bản thân làm được."

J. K. Rowling

Phương pháp đo lường cái gì là quan trọng bắt đầu bằng câu hỏi: Cái gì quan trọng nhất trong 3 tháng (hay 6 tháng, hay 12 tháng) tới?

Những doanh nghiệp thành công tập trung vào một số sáng kiến mà họ cho rằng có thể tạo nên sự khác biệt lớn, hoãn lại những thứ ít cấp bách hơn. Các lãnh đạo của họ cam kết tập trung vào những chọn lựa này bằng văn bản và bằng hành động. Những dòng đầu tiên của OKRs (dành cho cấp quản lý cao) chính là chiếc la bàn và cây thước dọi để cấp dưới căn cứ theo đó mà đưa ra những ước định cho OKRs của họ. (Những quyết định sai có thể được điều chỉnh khi kết quả then chốt bắt đầu xuất hiện. Không ra được quyết định hoặc vội vàng từ bỏ quyết định chẳng dạy chúng ta được điều gì.) Đâu là những ưu tiên chính của chúng ta trong thời gian xác định sắp tới? Mọi người cần tập trung nỗ lực vào đâu? Một hệ thống thiết lập mục tiêu hiệu quả bắt đầu bằng những bộ óc rất kỷ luật từ phía trên cao, những lãnh đạo chịu đầu tư thời gian và sức lực để chọn lựa ra những mục tiêu quan trọng.

Cắt xén, thêm vào, bớt ra danh sách những mục tiêu lúc nào cũng là một việc làm hết sức gian nan và thách thức, nhưng đáng để bỏ công bỏ sức. Những lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm sẽ cho chúng ta biết một điều thú vị, không có một cá nhân hay công ty nào có thể đưa ra toàn bộ các mục tiêu quan trọng cả. Trong một danh sách OKRs, chúng ta chỉ có thể đánh dấu một vài thứ – những thứ mang tính chất sống còn – mà chúng ta buộc phải hoàn thành đúng như kế hoạch và đúng thời gian hoạch định.

Vạn sự khởi đầu nan…

Đối với những OKRs có phân cấp trong một tổ chức, ý chí lãnh đạo là yếu tố then chốt. Để nuôi dưỡng sự cam kết với hệ thống thiết lập mục tiêu, chính cá nhân các lãnh đạo phải hoàn toàn cam kết vào quy trình này.

Vậy chúng ta bắt đầu từ đâu? Làm sao để quyết định cái gì là quan trọng nhất? Google đã tìm thấy mục tiêu nằm ở sứ mệnh của họ: Kiến tạo hệ thống thông tin cả thế giới và làm cho Internet trở nên hữu dụng, được truy cập từ khắp mọi nơi. Android, Google Earth, Chrome, máy tìm kiếm trên YouTube – và hàng chục cái khác đều cùng huyết thống. Ở mỗi sản phẩm, xung lực để phát triển đến từ các nhà sáng lập và nhóm lãnh đạo, những người dốc toàn tâm vào công việc thông qua các OKRs.

Nhưng những ý tưởng hay thường không bị ràng buộc bởi hệ thống phân cấp. Những hệ thống OKRs mạnh mẽ nhất và kích thích nhất thường xuất phát từ những nhân viên ở tiền tuyến. Ví dụ, giám đốc sản phẩm của YouTube, Rick Klau chịu trách nhiệm trang chủ của Youtube, trang có lượng truy cập lớn thứ ba trên thế giới. Điểm khó khăn là chỉ có một ít người chịu đăng nhập vào trang YouTube. Vì vậy, một số chức năng trên trang sẽ bị vô hiệu hóa từ việc lưu lại video đến đăng ký xem những kênh YouTube khác. Điều này dẫn đến hầu hết các giá trị của YouTube đều bị ẩn đối với hàng trăm triệu người sử dụng trên thế giới. Như vậy, YouTube bị mất những dữ liệu vô giá. Để giải quyết tình trạng đó, nhóm của Rick đưa ra một OKRs trong 6 tháng để cải thiện trải nghiệm đăng

nhập của người sử dụng. Họ đưa vấn đề lên CEO của YouTube, Salar Kamangar, sau đó đã hội ý cùng với CEO của Google Larry Page. Lập tức, Larry đã chọn nâng mục tiêu "đăng nhập" từ YouTube lên thành OKRs của Google, nhưng với một lời cảnh báo: "Hạn định sẽ là 3 tháng, chứ không phải 6 tháng".

Khi một OKRs được đẩy lên cấp cao nhất, Rick nói: "Mọi con mắt trong công ty đều nhìn về phía bạn. Rất nhiều mắt! Chúng tôi chưa biết làm thế nào để thực hiện được việc đó trong 3 tháng, nhưng cũng hiểu rằng chúng tôi đang mang nặng một OKR của công ty (chứ không chỉ riêng của YouTube). Điều đó cho thấy công việc của chúng tôi được đặt vào hàng ưu tiên nhất". Bằng cách nhấn mạnh thêm tầm quan trọng cho các mục tiêu của giám đốc sản phẩm Rick Klau, Larry Page cũng đã làm rõ công việc của các nhóm khác để hỗ trợ Rick. Cũng giống như chiến dịch Crush ở Intel, tại Google, mọi người tập hợp lại để giúp nhóm của Rick thành công trong chiến dịch "đăng nhập" này.

Kết quả là nhóm YouTube đã hoàn thành đúng thời hạn được giao, mặc dù sau đó họ đưa sản phẩm mới chậm hơn một tuần. Cho dù các mục tiêu từ các phòng ban có được chọn để trở thành mục tiêu cao nhất của công ty hay không, họ vẫn cần những mục tiêu riêng. Cũng giống như giá trị thì không thể chuyển nhượng với nhau trên giấy được, thiết lập mục tiêu cũng không thể ban hành bằng sắc lệnh từ trên xuống. Chúng ta sẽ thấy trong chương 6, Jini Kim của Nuna phát hiện OKRs đòi hỏi sự cam kết công khai của lãnh đạo bằng văn bản và hành động khó khăn tới mức nào. Khi chúng ta nghe các CEO nói: "Tất cả mục tiêu của tôi chính là mục tiêu của nhóm các bạn", đó là điều đáng buồn hơn vui, vì đó là dấu hiệu của sự trốn chạy, né tránh của lãnh đạo. Nói về OKRs hay ho chưa đủ mà phải dấn thân mới đủ. Tôi trích dẫn lời của Bill Campbell quá cố, người đã giảng dạy cho đội ngũ lãnh đạo Google: "Khi bạn là CEO hay người sáng lập công ty… bạn phải nói 'Đây là điều chúng ta sẽ làm', và sau đó bạn phải làm gương. Bởi vì nếu không, sẽ không có ai làm theo cả".

Trình bày mục tiêu bằng ngôn ngữ rõ ràng

Để có thể ra quyết định tốt, kêu gọi tinh thần đồng đội, có được biểu hiện công việc xuất sắc, những mục tiêu từ cấp cao phải được trình bày bằng ngôn ngữ sao cho cả công ty hiểu được. 2/3 công ty trong một cuộc khảo sát cho biết họ không hiểu được mục tiêu của họ một cách đồng nhất, tức là mỗi người hiểu theo một kiểu. Trong một cuộc khảo sát khác với 11 ngàn nhà quản lý cấp cao, hầu hết đều cho biết họ không thể kể ra những ưu tiên hàng đầu của công ty họ, ngay cả sau 5 lần thử, họ vẫn không tài nào nói giống nhau. Phân nửa số người đó có thể kể ra nhưng chỉ được một mục tiêu ưu tiên mà thôi.

Lãnh đạo phải làm cho nhân viên hiểu được "tại sao" cũng như "cái gì". Nhân viên cần nhiều hơn những cột mốc đáng nhớ để làm động lực; họ cần phải tin rằng công việc của họ mang nhiều ý nghĩa lớn cho công ty. CEO của LinkedIn, Jeff Weiner nói: "Khi anh nói mệt rồi thì cũng là lúc họ bắt đầu lắng nghe".

Kết quả then chốt: nâng niu và chăm sóc

Mục tiêu và kết quả then chốt là cực âm và dương của việc thiết lập mục tiêu, là mối liên hệ giữa nguyên tắc và thực hành, giữa tầm nhìn và hành động. Mục tiêu là những thứ thuộc về truyền cảm hứng và có tầm nhìn xa. Kết quả then chốt là những thứ ở dưới mặt đất và đo đạt được. Thường thì họ đưa những con số vào để đo đếm: doanh số, tăng trưởng, số người sử dụng tích cực, chất lượng, an toàn, thị phần. Peter Drucker nói: "Để có thể kiểm soát biểu hiện công việc của mình, người quản lý cần biết nhiều hơn những mục tiêu của mình. Anh ấy phải đo được biểu hiện công việc và kết quả đạt được so với mục tiêu".

Nói cách khác, kết quả then chốt chính là cái đòn bẩy, đầu bên này anh ấn để đầu kia nảy lên đến mục tiêu anh cần. Nếu mục tiêu được xây dựng vững chắc, vừa tầm, chỉ cần 3 hoặc 5 cú đẩy (kết quả then chốt), anh có thể đạt được mục tiêu anh muốn. Trong quá trình ấn (thực hiện kết quả then chốt), có rất nhiều yếu tố làm mất tập trung, khiến mất sức và giảm hiệu quả của quá trình vươn lên đến mục tiêu. Mỗi kết quả then chốt nên là một thử thách cho chính bản thân. Cũng trong quá trình sử dụng đòn bẩy, nếu anh chắc rằng anh sẽ kìm chặt được cán

đòn bẩy, có thể anh không cần dùng quá nhiều sức.

Cái gì, như thế nào, khi nào?

Khung thời gian thực hiện rõ ràng và dứt khoát sẽ củng cố sự tập trung và cam kết của chúng ta; không có gì thúc đẩy chúng ta tốt hơn là "thời hạn chót" sắp đến. Theo kinh nghiệm của tôi, OKRs theo quý là phù hợp nhất để bắt kịp nhịp thay đổi của thị trường, giảm bớt sự trì hoãn và dẫn đến cải thiện năng suất thật sự. Trong quyển High Output Management, Andy Grove viết:

Để có những phản hồi hiệu quả, nên thiết lập hệ thống để nhận hồi âm trong thời gian khá nhanh sau khi hành động được triển khai. Vì thế, một hệ thống OKRs nên thiết lập mục tiêu cho một thời gian khá ngắn. Ví dụ, nếu chúng ta hoạch định khung thời gian là một năm, thời gian tương ứng cho mỗi OKRs ít nhất là quý hoặc tốt hơn là theo tháng.

Mô hình doanh nghiệp thế kỷ 20 – ì ạch, bị thắt cổ chai, phân quá nhiều cấp – không hợp với thế giới thật sự bên ngoài: phẳng, nhanh và hay thay đổi. Để giành chiến thắng ở thị trường toàn cầu, chúng ta cần phải nhanh nhẹn hơn bao giờ hết. Vậy mà gần phân nửa công ty Mỹ ngó ngàng đến mục tiêu công ty mỗi năm một lần, có khi là vài năm – họ đặt ra mục tiêu, rồi sau đó quên đi. Những công ty như vậy không thể theo kịp thị trường, họ sẽ không tồn tại. Có thể gọi họ là "quá chậm để nắm bắt cơ hội thoáng qua hoặc giảm bớt những mối đe dọa chực chờ".

Bởi vì OKRs được xem là một "cú sốc" đối với trật tự đã được thiết lập trong công ty, cho nên có thể chúng ta phải có những "động tác" làm mềm sự xáo trộn này. Một số công ty chọn hình thức chuyển đổi từ các mục tiêu được thiết lập mang tính cục bộ, từ cá nhân và phòng ban, chuyển thành công khai cho toàn công ty theo từng năm. Hoặc chuyển quy trình từ trên cao xuống trở thành quy

trình hợp tác ngang hàng hơn. Cách ứng dụng tốt nhất có lẽ là theo cơ chế song song với OKRs theo quý để hỗ trợ OKRs theo năm và các chiến lược dài hơi hơn. Nhưng lưu ý, những mục tiêu ngắn hạn mới là thứ giúp vận động công việc thật sự, trong khi vẫn duy trì kế hoạch hàng năm. Không có bất kỳ sự sùng bái OKRs, cũng như không có mô thức chuẩn để áp dụng cho tất cả các công ty khác nhau hay các bộ phận khác nhau. Một nhóm kỹ sư có thể chọn loại OKRs có chu kỳ 6 tháng để đồng bộ với bộ phận phát triển sản phẩm. Đối với những công ty mới thành lập có thể áp dụng chu kỳ từng tháng để mò mẫm phản ứng thị trường. Chu kỳ tốt nhất của OKRs là chu kỳ phù hợp với ngữ cảnh và văn hóa của công ty chúng ta.

Đối chiếu các kết quả then chốt

Lịch sử không hay ho gì của vụ xe Ford Pinto đã để lộ những sơ hở của loại OKRs một chiều. Năm 1971, sau khi để mất thêm thị phần của loại xe ít hao xăng vào tay các nhà sản xuất Nhật và Đức, hãng xe Mỹ Ford lại quay sang sản xuất xe giá rẻ loại nhỏ. Để đáp ứng những đòi hỏi rất “hung hăng” của CEO Lee Iacocca, các giám đốc sản phẩm đã bỏ qua khâu kiểm tra an toàn trong khâu hoạch định và phát triển, cụ thể là: bình xăng cho loại xe mới được đặt cách cản sau mỏng manh chỉ có 6 inch(********).

(********) Khoảng 15 cm.

Thiết kế của Pinto có nguy cơ cháy rất cao vì không khí không có lối thoát và các kỹ sư đều biết như vậy. Nhưng mục tiêu của Ford đối với thị trường quá “kêu” – “nhẹ dưới 2.000 pound(********) và giá dưới 2.000 đô la” – do bàn tay sắt của CEO Iacocca đưa ra. Khi thử nghiệm va chạm, các kỹ sư phát hiện phải gia cố bình xăng cho xe Pinto để không bị thủng. Điều đó có nghĩa là phải tăng chi phí và trọng lượng của xe. Ba mục tiêu chính của xe Pinto được đưa ra khi thiết kế sản phẩm: “thật sự nhỏ gọn” (về kích cỡ và trọng lượng); “giá thành thấp cho người sử dụng” (giá mua, tiêu thụ ít xăng, độ tin cậy cao, khả năng sửa chữa dễ dàng); và “tính vượt trội rõ ràng” (kiểu dáng, tiện dụng, chức năng, dễ lái,

hiệu suất). Rõ ràng, tiêu chí “an toàn” không nằm trong danh sách mục tiêu của sản phẩm.

(********) Khoảng 0,9 tấn.

Hàng trăm người thiệt mạng vì xe phát nổ sau khi bị va chạm từ phía sau và hàng ngàn người bị thương nghiêm trọng. Năm 1978, Ford phải cho triệu hồi 1,5 triệu chiếc Pinto và Mercury Bobcat – đây là vụ triệu hồi xe lớn nhất lịch sử tính đến thời điểm đó. Uy tín của Ford giảm sút khủng khiếp.

Nhìn lại sự việc, Ford không hề thiếu mục tiêu và kết quả then chốt. Tuy nhiên, quy trình thiết lập mục tiêu mắc lỗi chết người: “Mục tiêu đầy thách thức và cụ thể đã được đáp ứng (tung vào thị trường nhanh, ít hao xăng, chi phí tốt), trong khi những chức năng quan trọng khác lại không được đề cập đến (an toàn, đạo đức sản xuất, uy tín công ty)”.

Câu chuyện về xe Pinto chỉ là một trong những cảnh báo về vấn đề OKRs một chiều. Wells Fargo, công ty cho vay tín dụng cũng có một bài học tương tự, xuất phát từ các mục tiêu doanh số “tàn nhẫn”. Các giám đốc chi nhánh của Wells Fargo cảm nhận được áp lực từ phía trên nên chấp nhận cho mở hàng triệu tài khoản “ma” bất chấp khách hàng có cần hay không cần. Một trường hợp hi hữu, con gái còn đi học của một bà giám đốc chi nhánh có đến 24 tài khoản, chồng bà sở hữu 21 tài khoản. Khi hệ thống tín dụng Wells Fargo sụp đổ, hơn 5.000 nhân viên bị đuổi việc; thương hiệu Wells Fargo bị tổn thất nặng nề không thể cứu vãn. Đầu năm 2017, số tài khoản mở mới và các đơn xin cấp thẻ tín dụng rớt xuống còn phân nửa so với cùng kỳ năm 2016.

OKRs càng nhiều tham vọng, nguy cơ không nhận biết những yếu tố mang tính sống còn càng cao. Để bảo vệ chất lượng trong khi vẫn đẩy mạnh số lượng, một giải pháp được đề xuất, đó là đối chiếu các kết quả then chốt – tức là đo lường cả

“tác dụng và phản tác dụng”, khi kết quả then chốt tập trung vào sản lượng, Andy Grove viết:

… bản đối chiếu kết quả then chốt nên nhấn mạnh vào yếu tố chất lượng. Ví dụ, số mét vuông được vệ sinh bởi một nhóm bị phạt làm lao động công ích tại một tòa nhà văn phòng nên được đối chiếu với chất lượng công việc vệ sinh do một giám đốc cấp cao của một văn phòng nào đó tại tòa nhà đánh giá.

Mục tiêu về số lượng	Mục tiêu về chất lượng	Kết quả
3 chức năng mới	Mỗi chức năng có ít hơn 5 lỗi trong lần kiểm tra chất lượng	Lập trình viên sẽ phải viết mã gọn gàng và dễ đọc hơn
50 triệu đô la doanh thu trong quý 1	Những hợp đồng bảo trì đạt được 10 triệu đô la trong quý 1	Đội ngũ sales phải cố gắng liên tục để tăng lượng khách hàng và đạt được tỷ lệ hài lòng mong muốn
10 cuộc gọi của bộ phận kinh doanh	2 hợp đồng đặt hàng mới	Chất lượng dẫn đầu sẽ cải thiện được mức hợp đồng mới yêu cầu

Bảng 4.1: Kết quả then chốt được đối chiếu về số lượng và chất lượng.

Hoàn hảo và tốt

Đầu tư thời gian vào một OKRs được thiết kế tốt sẽ được đền bù xứng đáng. CEO của Google Sundar Pichai kể với tôi rằng nhóm của ông ấy thường bị "quẫn quại" với quy trình OKRs: "Chỉ có vài dòng OKRs mà chúng tôi phải bỏ ra một tiếng rưỡi để suy nghĩ nhằm bảo đảm tập trung làm cái gì đó tốt hơn cho người sử dụng". Nhưng hãy lưu ý câu nói của Voltaire: "Đừng để sự hoàn hảo trở thành kẻ thù của sự tốt đẹp"(********). Hãy nhớ là một OKRs có thể được chỉnh sửa hoặc loại bỏ ở bất kỳ chỗ nào, lúc nào trong chu trình. Đôi khi, kết quả "đúng" chỉ xuất hiện sau vài tuần hoặc vài tháng sau khi một OKRs được khởi động. OKRs vốn dĩ đã phải hoạt động theo sự tiến triển của công việc, chứ không theo một lời răn dạy nào được khắc ghi lên bia đá cả.

(********) Sheryl Sandberg lại thường dùng câu: "Hoàn thành lúc nào cũng tốt hơn hoàn hảo".

Một số nguyên tắc để thiết lập mục tiêu: OKRs phải cô đọng, cụ thể và đo lường được; có sự phối hợp giữa đầu vô và đầu ra; hoàn thành tất cả các kết quả then chốt đồng nghĩa với việc đạt được mục tiêu. Nếu không, đó không phải là OKRs (xem thêm Phụ lục 1).

Yếu	Trung bình	Mạnh
Mục tiêu: giành được giải trong cuộc đua Indy 500 **Kết quả then chốt:** tăng tốc độ vòng quay xú-báp **Kết quả then chốt:** giảm thời gian nghỉ xả của xú-báp	**Mục tiêu:** giành được giải trong cuộc đua Indy 500 **Kết quả then chốt:** tăng tốc độ vòng quay xú-báp lên 2% **Kết quả then chốt:** giảm thời gian nghỉ xả của xú-báp khoảng 1 giây	**Mục tiêu:** giành được giải trong cuộc đua Indy 500 **Kết quả then chốt:** tăng tốc độ vòng quay xú-báp lên 2% **Kết quả then chốt:** kiểm tra ống gió 10 lần **Kết quả then chốt:** giảm thời gian nghỉ xả của xú-báp khoảng 1 giây **Kết quả then chốt:** giảm 50% lỗi gây ra do nghỉ xả của xú-báp **Kết quả then chốt:** thực hành động tác nghỉ xả xú-báp 1 giờ mỗi ngày

Bảng 4.2: Một OKRs về chất lượng.

Ít hơn có nghĩa là nhiều hơn

Nên tập trung OKRs vào cả chất lượng lẫn số lượng. Như cách Steve Jobs diễn giải: “Sáng tạo nghĩa là nói không với một ngàn điều hiển nhiên”. Trong hầu hết các trường hợp, con số lý tưởng cho một OKRs hàng quý nằm giữa số 3 và 5. Điều đó giúp khơi gợi để dẫn đến nhiều mục tiêu hơn sau “tấm màn nhung”, nếu con số quá cao sẽ dẫn đến những sai lầm. Quá nhiều mục tiêu có thể làm lu mờ những điều chúng ta đạt được hoặc làm chúng ta xao lãng săn đuổi những mục tiêu sáng chói hơn ở phía trước. CEO của MyFitnessPal, một ứng dụng di động về luyện tập thể dục và sức khỏe, nói rằng: “Chúng ta muốn quá nhiều thứ cùng một lúc và đặt những ưu tiên không rõ ràng. Vì thế, chúng ta phải tìm cách đặt ít OKRs hơn để chắc chắn mục tiêu nào là thật sự quan trọng cần thiết lập”.

Về mặt cá nhân, khi tôi còn làm việc ở Intel, tôi phát hiện việc thiết lập mục tiêu có chọn lựa chính là hàng rào phòng thủ đầu tiên để chống lại việc vượt quá mức độ hợp lý. Khi nhân viên tham khảo với quản lý và cam kết OKRs của họ trong quý, bất kỳ mục tiêu phụ hoặc kết quả then chốt nào được thêm vào nhất thiết phải phù hợp với lịch làm việc đã được hoạch định. Làm thế nào để mục tiêu mới chồng lên những mục tiêu đang làm dang dở của tôi? Có nên loại bỏ bớt vài thứ cũ để dọn chỗ cho thứ mới hay không? Trong một hệ thống OKRs vận hành tốt, kiểu ra lệnh từ trên xuống “cứ việc làm thêm” đã lỗi thời. Khi ra lệnh, nên nhớ chừa chỗ cho những câu hỏi ngược lại và một trong các câu hỏi đó chính là: Cái gì quan trọng nhất?

Trong cách thiết lập mục tiêu, Grove cảm nhận mạnh mẽ rằng yêu cầu ít hơn sẽ được nhiều hơn:

Có một thứ mà hệ thống OKRs buộc phải có chính là sự tập trung. Điều đó chỉ có thể làm được nếu chúng ta giữ cho số mục tiêu muốn đạt được ở con số nhỏ thôi… Cứ mỗi lần anh cam kết làm một việc gì, thì đồng thời anh cũng để mất cơ hội cam kết làm một việc khác. Tất nhiên, đây là một hệ quả không thể tránh khỏi khi phân phối bất kỳ một nguồn lực có giới hạn nào. Những người có đầy can đảm, sự trung thực và kỷ luật dám "buông bỏ" hoặc "ôm" dự án, tức là dám lắc đầu nói "Không", cũng như gật đầu mỉm cười nói "Có"… Nên nhớ rằng nếu chúng ta cố gắng tập trung vào mọi thứ, tức là chúng ta không tập trung vào việc gì được cả.

Hơn thế nữa, các mục tiêu phải có ý nghĩa quan trọng. OKRs không phải là một danh sách liệt kê tất cả những thứ công ty muốn có hoặc một bảng tổng kết những công việc hằng ngày của nhóm. Đó là những gạch đầu dòng cho những mục tiêu cấp thiết, cần phải có sự quan tâm đặc biệt và khiến mọi người phải hướng tới ngay lập tức. Mặt khác, mục tiêu cũng có mối liên hệ với sứ mệnh mà công ty muốn vươn tới. Grove viết: "Nghệ thuật quản lý nằm ở khả năng chọn lựa một, hai hoặc ba từ khá nhiều hoạt động được cho là quan trọng, làm sao để cái này trước cái kia, làm đòn bẩy cho cái kia và tập trung vào cái nào trước".

Larry Page nói: "Quý hồ tinh, bất quý hồ đa" – ít nhưng tốt, còn hơn nhiều mà loãng. Đây cũng chính là câu trích dẫn để khép lại yếu tố siêu quyền lực thứ nhất của OKRs: sự tập trung.

5

Câu chuyện về sự tập trung của Remind

Brett Kopf

Đồng sáng lập Remind/LinkedIn

Như chúng ta đã thấy, sự tập trung cần thiết như thế nào để chọn được những mục tiêu đúng – cũng giống như quá trình sàng nia tách vỏ trấu ra khỏi hạt gạo. Brett Kopf phát hiện tính cấp bách của sự tập trung khi xây dựng Remind, một nền tảng truyền thông số cho phép nhà trường nhắn tin cho học sinh và phụ huynh trong một môi trường an toàn và bảo mật. Bằng cách sử dụng OKRs, Remind đã phục vụ cho hơn hàng triệu người sử dụng, cũng chính là tương lai của đất nước này.

Không có gì lạ, hệ thống giáo dục Mỹ cần phải được cải tiến. Một nghiên cứu tại Brown University đã chỉ ra được một giải pháp: cải thiện giao tiếp giữa giáo viên và gia đình học sinh. Khi giáo viên dạy hè gọi điện hằng ngày và gửi bài tập hoặc gửi tin nhắn về nhà cho học sinh, các em lớp 6 này đã hoàn thành hơn 42% bài tập về nhà. Tỷ lệ vào lớp tăng gần phân nửa.

Hàng thập kỷ qua, các doanh nghiệp đã cố gắng thúc đẩy thành tích của học sinh bằng cách đưa công nghệ vào trường học, nhưng dường như không hiệu quả. Và bất ngờ thay, không ai nhìn ra một hiện thực là hàng chục triệu trẻ em Mỹ vào lớp đều mang theo những thiết bị công nghệ trong cặp. Nhờ vào sự phổ biến của

điện thoại thông minh, công nghệ tin nhắn đã trở thành cách phổ biến hàng đầu trong giao tiếp của thiếu niên ở Mỹ. Remind đã phát hiện ra một cơ hội cho thị trường của mình: thiết lập một môi trường an toàn và hệ thống giao tiếp mang tính ứng dụng cao cho hiệu trưởng, giáo viên, học sinh và phụ huynh.

Khi Brett và tôi gặp nhau lần đầu, ông ấy đã gây ấn tượng mạnh với tôi bằng niềm đam mê phục vụ cho khách hàng của ông ấy – những đam mê đó rất mạnh mẽ và rõ ràng. Start-up của Brett tập trung vào giáo viên. Tôi không bao giờ quên khi bước chân vào nhà vệ sinh của một văn phòng nhỏ xíu, tôi nhìn thấy một danh sách các mục tiêu của công ty viết ngay trên tấm gương, ngay phía trên bồn cầu. Tôi hiểu tại sao ở nơi như vậy lại treo một thứ cực kỳ quan trọng và nghiêm túc của công ty.

Tôi lại phát hiện Brett có kỹ năng rất cao trong việc thiết lập các ưu tiên và thu hút được người khác tham gia hành động. Năm 2012, Brett và anh trai David được tạp chí Forbes bình chọn trong danh sách xuất sắc "30 Under 30 Education". Nhưng với tốc độ phát triển quy mô, công ty của họ cần phải tập trung nhiều hơn. OKRs đảm bảo được quy trình nên họ đã chọn để đưa vào hoạt động.

Brett Kopf kể: Lớn lên ở Skokie, bang Illinois, tôi phải cố gắng lắm mới tập trung vào việc học hành được. Tôi chỉ thoải mái khi tôi chạy đầu này đầu kia, nếu ngồi một chỗ tại bàn, đó là một cực hình. Một tiết học toán 45 phút với tôi dài bất tận thiên thu. Tôi là một đứa trẻ luôn luôn đem rắc rối cho hàng xóm và hay chọc phá các bạn. Tôi không làm được gì ra hồn.

Lớp 5, tôi được bác sĩ kiểm tra và kết luận: tôi bị hội chứng rối loạn tập trung và đọc khó. Nối các từ vựng và chữ cái đối với tôi là việc rất khó khăn. Đối với con

số lại càng khó khăn hơn.

Cả cha mẹ tôi đều là doanh nhân. Tôi chứng kiến họ thức dậy và làm việc từ 5 giờ sáng. Tôi cũng cố gắng hết sức, nhưng điểm của tôi cứ rớt xuống và sự tự tin cũng rớt theo. Ở trung học, trường North Side of Chicago, tôi cũng rất tệ. Khi những đứa khác chọc tôi là "Đồ đần độn", tôi tin chúng nó nói thật.

Đến năm học lớp 11, một cô giáo tên Denise Whitefield bắt đầu kèm cặp riêng cho tôi – và cô ấy đã thay đổi cuộc đời tôi. Mỗi ngày cô ấy bắt đầu bằng câu hỏi: "Hôm nay em sẽ làm gì?". Tôi phải viết ra danh sách công việc: một bảng biểu môn lịch sử, một bài luận tiếng Anh, một bài kiểm tra toán. Sau đó, cô ấy nói một điều thật sự khiến tôi sáng mắt: "Vâng, hãy chọn một thứ và nói về thứ đó cho cô nghe". Mỗi lần chúng tôi chỉ tập trung làm một việc, và thế là tôi hoàn thành. Cô ấy động viên tôi: "Cứ tiếp tục như vậy nhé cưng! Em sẽ làm được hết". Nỗi lo sợ, tiếng đập thình thịch trong lồng ngực giảm dần. Chuyện học hành chưa bao giờ dễ dàng với tôi như vậy, nhưng quan trọng nhất là tôi bắt đầu tin tôi có thể làm một cái gì đó.

Mẹ tôi trao đổi với cô Whitefield hằng tuần và đến trường ít nhất mỗi tháng một lần. Họ trở thành người bám sát gót tôi để tôi không bị ngã. Tôi biết chắc rằng tôi không thể hoàn toàn trở nên thành công ngay, nhưng điều đó như một hạt giống họ gieo vào con người tôi.

Ngay cả sau khi điểm số ở trường của tôi được cải thiện, cuộc thi ACT kiểm tra năng lực trước khi vào đại học – trả lời 600 câu hỏi và không nhúc nhích trong vòng 4 tiếng đồng hồ – thật sự là một bộ phim kinh dị đối với một người bị hội chứng ADHD (rối loạn tăng động, giảm chú ý) như tôi. Nhưng không biết vì sao tôi đã vượt qua và vào được trường Michigan State, một thắng lợi vẻ vang đầu tiên trong cuộc đời tôi.

Khi mọi người tìm cách phá vỡ những khó khăn lớn trong hệ thống giáo dục quốc gia, họ thường bắt đầu với các “giáo trình” hay “tính trách nhiệm” vì những thứ này trực tiếp dẫn đến điểm số tốt đạt được ở trường. Trong khi đó, họ bỏ quên sự kết nối giữa người với người. Đó chính là điều mà Remind làm cho giáo dục.

Twitter dành cho giáo dục

Cũng giống như các công ty được đầu tư mạo hiểm khác, Remind khởi sự với vấn đề con người. Một sinh viên năm thứ nhất như tôi luôn tuyệt vọng với các thời hạn và thời khóa biểu mà những ông giáo sư thay đổi như thay áo. Không còn “hệ thống” trợ giúp như còn hồi trung học từ cô Whitefield và mẹ tôi, tôi rớt 3 môn trước khi bắt nhịp kịp với môn kinh tế nông nghiệp, môn mà tôi thấy dễ nhất. Nhưng tôi vẫn còn 5 đề cương mỗi học kỳ và mỗi đề cương có thể có 35 bài tập, câu hỏi và bài kiểm tra. Thành công ở đại học thuộc về vấn đề biết cách quản lý thời gian. Khi nào có thể bắt tay viết bài luận về môn khoa học dài 10 trang? Làm sao để chuẩn bị cho kỳ thi cuối khóa môn hóa học? Tất cả nằm ở chỗ cách thiết lập mục tiêu linh động và tôi vẫn cứ tiếp tục “rớt đài”.

Mọi thứ lại đến vào năm thứ ba sau khi tôi bỏ khá nhiều thời gian cho một bài luận văn nhưng vẫn chỉ đạt được điểm “xoàng xĩnh”. Bị bạn bè sỉ nhục, tôi phải truy tìm thông tin để cải thiện bài luận trên một hệ thống web trên chiếc laptop của tôi. Trong khi tôi và bạn tôi nhắn tin qua lại bằng chiếc điện thoại BlackBerry – thì tại sao tài liệu học tập của trường chúng tôi lại không thể truy cập bằng điện thoại cho tiện lợi? Tại sao giáo viên không thể kết nối với sinh viên bằng điện thoại thông minh bất kỳ lúc nào, bất kỳ nơi đâu? Tôi cảm thấy có hướng đi để làm cái gì đó để giúp những sinh viên như tôi. Tôi gọi anh tôi David, đang làm việc về an ninh mạng cho các dịch vụ web của một công ty bảo hiểm khá lớn ở Chicago. Tôi nói: “Anh có 24 tiếng đồng hồ để quyết định nếu anh muốn cùng em mở một công ty”. Chỉ 5 phút sau, anh ấy gọi trở lại cho tôi và nói: “OK, anh chơi với em”.

Trong hai năm, David và tôi cứ dò dẫm trong bóng đêm. Chúng tôi không biết gì về công nghệ và chỉ biết chút xíu về phát triển sản phẩm. (Kinh nghiệm làm việc của tôi chính là thời gian tôi thực tập ở Kraft Foods, nơi tôi chỉ lo lượm mấy cái bánh quy). Tôi thu lượm những đề cương từ các sinh viên ngẫu nhiên và đưa vào bảng tính Excel tự động của David để gửi ra những tin nhắn vào điện thoại của họ: “Brett Kopf, bạn có một bài kiểm tra vào lúc 8 giờ sáng mai môn lịch sử 101, đừng quên ôn bài nhé”. Hệ thống này rất xưa cũ và không thể mở rộng được. Nhưng với vài trăm sinh viên sử dụng, trong đó có tôi, hệ thống cũng tạm “xài được”. Cuối cùng, tôi cũng tốt nghiệp Michigan State.

Đầu năm 2011, tôi dời đến Chicago để tiếp tục sự nghiệp làm ứng dụng của chúng tôi. Với 30.000 đô la mượn từ bạn bè và gia đình, David và tôi quyết tâm khởi nghiệp và ăn pasta hằng đêm. Nhưng rồi chúng tôi cũng thất bại vì tôi quá kiêu ngạo. Chúng tôi dành hầu hết thời gian để gặp các nhà đầu tư tiềm năng và cứ loay hoay với các sơ đồ website quá phức tạp, khó hiểu, không còn thời gian để tìm hiểu những vấn đề thực sự xảy ra với các thầy cô giáo, điều mà lẽ ra chúng tôi phải tập trung giải quyết bằng sản phẩm của mình. Chúng tôi đã không tập trung vào thứ quan trọng nhất.

Khi chỉ còn vài trăm đô la, công ty chúng tôi được kéo dài sự sống nhờ kết hợp với Imagine K12, một start-up ở Silicon Valley dành cho thị trường giáo dục. Sứ mệnh của chúng tôi đại khái là: “Remind101: một môi trường an toàn dành cho giáo viên nhắn tin cho học sinh và phụ huynh. Chúng tôi xây dựng một nền tảng giao tiếp mạnh mẽ nhất trong lĩnh vực giáo dục và sử dụng SMS làm nền tảng; giống như một dạng Twitter dành cho giáo dục”. Có hàng triệu trẻ em có vấn đề trong chuyện học hành như tôi và rất nhiều giáo viên đang cố gắng giúp các em. Tôi cũng khá bạo gan nghĩ rằng chúng tôi có thể làm điều gì đó về vấn đề này.

Còn 90 ngày nữa đến ngày Demo Day, David đã nghỉ hẳn công việc của anh ấy để chuyển đến Silicon Valley. Chúng tôi học được 3 câu khẩu lệnh dành cho doanh nghiệp:

• Giải quyết vấn đề

• Tạo ra một sản phẩm đơn giản

• Nói chuyện với người sử dụng

Trong khi David nhốt mình trong phòng để tự rèn luyện lập trình, tôi tập trung vào một mục tiêu duy nhất trong suốt 10 tuần: phỏng vấn 200 giáo viên trên khắp nước Mỹ và Canada. (Có thể gọi đó là OKRs đầu tiên trong đời tôi). Sau khi liên lạc với 500 giáo viên trên Twitter, tôi chọn lọc lại được 250 cuộc tiếp xúc trực tiếp, vượt qua mục tiêu ban đầu là 200. Khi được nghe trực tiếp các nhà làm giáo dục nói, tôi nhanh chóng hiểu được giao tiếp bên ngoài trường học được các giáo viên đánh giá là công việc "đau khổ" nhất. Mỗi lần chuông tan học reo lên, giáo viên phải những tờ giấy dán ghi chú – "Ngày mai nộp bài tập" – lên vai áo các cô cậu học trò. Tại sao chúng ta không thể làm tốt hơn thế?

Nhắn tin giữa giáo viên 30 tuổi và học sinh 12 tuổi là một việc mà pháp luật phải giám sát. Giáo viên cần một môi trường an toàn, đảm bảo không có bất kỳ dữ liệu riêng tư nào được đính kèm và quan trọng hơn hết, giáo viên cần bớt việc chứ không thêm việc cho họ.

Vào khoảng ngày thứ 15, chúng tôi đã có "sơ sơ" bản beta cho Remind để trình bày với các giáo viên. Trên tờ giấy A4, bên cạnh những biểu tượng vẽ tay các hình điện thoại di động, email, tôi viết nguệch ngoạc "Các học sinh có thể nhận tin nhắn…". Bên dưới có 3 chọn lựa: "Mời thêm người"; "In"; "Chia sẻ". Sau khi nói chuyện với một giáo viên trên Skype, tôi cầm tờ giấy đến màn hình và nói: "Giáo viên có thể soạn bất kỳ tin nhắn gì muốn gửi cho học sinh, nhấn nút gửi. Số điện thoại hay dữ liệu cá nhân trên mạng xã hội của giáo viên sẽ không bao giờ xuất hiện công khai". Tôi thao tác không biết bao nhiêu lần cho họ xem và các giáo viên cứ trố mắt ra nhìn: "Ôi trời! Có vẻ như cái này giải quyết được

vấn đề lớn cho tôi đây!”.

Đến lúc đó, David và tôi biết rằng chúng tôi đang đi đúng hướng rồi.

Liệu cơm gắp mắm

Ngày thứ 70, phần mềm của chúng tôi đã được triển khai. Giáo viên có thể đăng ký sử dụng trên giao diện web, tạo ra một lớp học ảo, cung cấp một số điện thoại riêng cho học sinh và phụ huynh chỉ để nhắn tin. Lưu lượng sử dụng tăng trưởng khá tốt – 130.000 tin nhắn trong vòng 3 tuần đưa vào sử dụng. Chúng tôi có thứ mà tất cả công ty mới đều muốn có – đường cong tăng trưởng hình cây gậy khúc côn cầu. Ngày trọng đại đã đến – Demo Day – tôi bước vào căn phòng rộng lớn cùng với 11 công ty start-up khác và hàng trăm nhà đầu tư. Tôi có 2 phút trình bày và sau đó là 2 tiếng đồng hồ làm quen, giao tiếp với các nhà đầu tư, tôi nhớ tôi đã trao đổi danh thiếp với ít nhất 40 người ở đó.

Tăng trưởng đồng nghĩa với việc cần thêm tiền. Đầu năm 2012, David và tôi còn nợ 10.000 đô la. Nhưng ngay sau đó quỹ đầu tư Ulu của Miriam Rivera và Clint Korver đã chấp nhận khoản đầu tư ban đầu 30.000 đô la. Tiếp tục các khoản đầu tư từ Maneesh Arora, giám đốc sản phẩm của Google, người sau này thành lập MightyText và trở thành người cố vấn của tôi. Remind của chúng tôi tiếp tục mở rộng quy mô dựa trên các khoản góp vốn ban đầu ít ỏi đó. Đôi khi tôi có cảm giác mọi việc diễn tiến quá nhanh và vượt khỏi vòng kiểm soát. Đến một thời điểm, chúng tôi có 80.000 người sử dụng mỗi ngày chỉ với 5 người làm việc, trong đó chỉ có 2 kỹ sư. Chúng tôi chưa tốn xu nào cho marketing. Tôi nói chuyện với một số giáo viên để xin họ những hồi âm về phần mềm và họ giúp tôi lan truyền đến 50 giáo viên khác. Vì dịch vụ của Remind là miễn phí, nên chúng tôi cũng không cần xin phép cơ quan quản lý trường học.

Mục tiêu của chúng tôi tập trung mạnh vào chất lượng dịch vụ cho đến mùa thu

2013, khi chúng tôi đạt được 6 triệu người và được nâng hạng mức đầu tư lên Series A từ nhà đầu tư nổi tiếng Chamath Palihapitiya và Social+Capital Partnership. Lúc đó, Maneesh thúc chúng tôi tạo ra thêm nhiều dữ liệu khác và Chamath chỉ cho chúng tôi cách phác thảo một bức tranh chỉ trên một trang giấy. Thêm vào đó, ông ấy dạy tôi cách nhìn thấy những gì không cần thiết, ví dụ như số lượng người đăng ký sử dụng. Không ai quan tâm có bao nhiêu giáo viên đăng ký sử dụng trên Remind nếu họ không quay trở lại sử dụng dịch vụ thực sự.

Đến lúc John Doerr (tác giả quyển sách này) nhìn thấy những mục tiêu của chúng tôi ở phòng vệ sinh của văn phòng công ty, những mục tiêu đó đã vững chãi hơn rất nhiều rồi. Chúng tôi liệt kê ra 3 chỉ số đo lường: số giáo viên sử dụng chủ động hàng tuần (WAT), hàng tháng (MAT) và chỉ số duy trì sử dụng.



Những sáng lập viên của Remind: Brett Kopf; đồng hiệu trưởng Clintondale Community Schools, Meloney Cargill và Dawn Sanchez; David Kopf năm 2012.

Sau đó tôi siết chặt một vài mục tiêu mới: dời các cơ sở dữ liệu qua hệ thống mới; tạo ra ứng dụng di động; thuê thêm 4 người nữa. Tôi muốn mọi người trong công ty thấy chúng tôi đang làm cái gì.

Giải quyết được vấn đề văn phòng nhỏ, chúng tôi vẫn còn vướng phải "căn bệnh dịch" của các start-up đang tăng trưởng: thiếu kỹ sư trong lúc hầu như đã tung ứng dụng di động ra chạy rồi. Nhưng John Doerr bảo tôi nên tập trung vào cái gì quan trọng. Mục tiêu của chúng tôi đã rõ ràng và được định lượng rồi, ngay từ đầu chúng tôi đã bị "dính chặt" vào đối tượng giáo viên rồi.

Tháng 2 năm 2014, chỉ trước khi "chốt" khoản đầu tư giai đoạn Series B với Kleiner Perkins, John Doerr "ném" OKRs cho chúng tôi. Ông ấy nói với tôi rằng một số công ty đã sử dụng OKRs: Intel, Google, LinkedIn, Twitter. Đây là công cụ để giúp chúng tôi tập trung, dẫn hướng, kiểm soát và hỗ trợ chúng tôi trên từng bước đi. Và tôi nghĩ: "Tại sao lại không thử?".

Mục tiêu cho tăng trưởng

Vào tháng 8 năm đó, mùa tựu trường đã đến, ứng dụng Remind bùng nổ: hơn 300.000 học sinh và phụ huynh tải ứng dụng mỗi ngày. Chúng tôi lập tức đứng thứ 3 trong Apple App Store! Cuối học kỳ mùa thu đó, chúng tôi đã vượt mốc với hàng triệu tin nhắn. Các hoạt động của chúng tôi bước sang giai đoạn vội vã ở khắp mọi chỗ trong công ty. Không mục tiêu nào là đẹp đẽ cả, nhưng cái nào cũng trở nên cần thiết.

Chúng tôi bắt đầu sử dụng OKRs khi công ty có 14 người. Trong vòng 2 năm, lên đến 60 người, chúng tôi không thể họp xung quanh một cái bàn để thảo luận cái gì ưu tiên cho quý sau nữa. OKRs đã giúp chúng tôi nhiều khủng khiếp, giúp mọi người tập trung vào những điều có thể giúp đưa Remind lên một đẳng cấp mới cao hơn. Để đáp ứng mục tiêu khiến giáo viên tham gia chủ động vào hệ thống, với những kết quả then chốt có xác định thời gian, chúng tôi phải hoãn lại nhiều việc khác. Theo tôi, anh chỉ có thể làm tốt một việc lớn vào một thời điểm mà thôi, vì vậy anh nên biết cái gì là việc lớn để tập trung.

MỤC TIÊU

Hỗ trợ công ty tuyển dụng

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Thuê 1 giám đốc tài chính và điều hành hoạt động (phỏng vấn ít nhất 3 ứng viên)

2. Tìm 1 trưởng phòng tiếp thị sản phẩm (gặp 5 ứng viên trong quý này)

3. Tìm 1 trưởng phòng sản phẩm (gặp 5 ứng viên trong quý này)

OKRs về thuê nhân viên.

Ví dụ, ngày nay, một trong những chức năng được yêu cầu nhiều nhất là tin nhắn được lặp đi lặp lại. Một giáo viên cho biết muốn nhắc nhở học sinh lớp 5 mang cuốn tiểu thuyết đến trường để học tiết văn – hệ thống giúp giáo viên liên tục nhắc nhở học sinh mỗi sáng thứ Hai mà không cần phải thực hiện động tác hằng tuần. Đây là một chức năng cổ điển được ưa thích nhưng liệu có đáng để dành thời gian của các kỹ sư đưa lên hàng ưu tiên hay không? Đó có phải là yếu tố khiến gia tăng mức độ sử dụng của người sử dụng hay không? Khi câu trả lời là "Không", chúng tôi quyết định xếp yêu cầu đó vào ngăn kéo – quả thật đây là một quyết định vô cùng khó khăn đối với một ứng dụng lấy giáo viên làm trung tâm. Nếu không có sự kỷ luật và tập trung vào hệ thống thiết lập mục tiêu, chúng tôi có thể không đứng vững được.

OKRs giúp chúng tôi dọn đường tiến lên phía trước mà không phải do mệnh lệnh từ trên đưa xuống. Sau khi bỏ phiếu về những mục tiêu cho quý sau, nhóm lãnh đạo sẽ đến và hỏi: "Đây là những thứ mà các anh nghĩ là quan trọng, tại sao?". Khi đó nhân viên sẽ nói: "Vâng, đây là cách để đạt được những thứ đó". Bởi vì tất cả đều được viết ra giấy, ai cũng biết người khác đang làm việc gì. Không có chuyện hiểu nhầm hay kiểu "thầy bói nói dựa"(********) tồn tại ở đây. OKRs đã loại các kiểu làm việc "chính trị" ra khỏi công ty.

(********) Monday morning quarterback – cầu thủ chơi ở vị trí chủ công trong môn bóng bầu dục: thành ngữ ngụ ý người hay chỉ trích hoặc nói leo theo ý kiến người khác sau khi sự việc đã xảy ra. Trong tiếng Việt cũng có câu tương tự là "Thầy bói nói dựa".

OKRs cũng giúp chính bản thân tôi tập trung. Tôi cố gắng hạn chế bản thân trong vòng 3 đến 5 mục tiêu quan trọng. Tôi in ra và giữ chúng bên cạnh chiếc máy tính của tôi và đi đâu tôi cũng mang theo. Cứ mỗi sáng, tôi tự hỏi: "Đây là 3 thùng nước của tôi, tôi xách thùng nào trước để nhanh nhất, ít tốn sức nhất đây?". Đó cũng là câu hỏi muôn thuở của bất kỳ lãnh đạo nào.

Tôi khá cởi mở với mọi người về sự tiến bộ hoặc thụt lùi của bản thân. Tôi nói

với nhân viên: “Đây là 3 việc tôi đang làm và thật tội nghiệp, tôi thất bại 1 việc”. Khi công ty lớn mạnh lên, nhân viên cần biết cái gì là quan trọng, có ý nghĩa đối với CEO của họ. Họ cần biết nếu có phạm sai lầm thì cũng không phải là “ngày tận thế”, cứ việc sửa chữa sai lầm và tiếp tục tiến lên. Nếu anh quá sợ phạm sai lầm, anh đã vô tình giết chết sự sáng tạo từ trong trứng nước.

Ở một start-up tăng trưởng nhanh, lãnh đạo hiệu quả phải luôn giải phóng bản thân khỏi những công việc đã làm khi mới bắt đầu công ty. Cũng giống như nhiều lãnh đạo khác, ban đầu tôi “ôm” luôn việc kế toán và trả lương, tốn khá nhiều thời gian. Một trong những OKRs đầu tiên của bản thân tôi là “đẩy” việc tài chính cho người thích hợp hơn để tập trung vào sản phẩm và chiến lược. Trong lúc đó, tôi cũng phải điều chỉnh cách làm việc thông qua các tầng quản lý. OKRs của tôi thực hiện chuyển đổi trơn tru sang các mục tiêu mới. OKRs giúp tôi tránh lặp lại sai lầm và quản lý vi mô tốt hơn.

Một di sản OKRs

Cơ bản OKRs thật đơn giản, nhưng chắc chắn một điều là chúng ta không thể áp dụng thuần thục ngay tức thì được. Ban đầu, đối với mục tiêu cấp doanh nghiệp, tốt hơn hết chúng ta nên đi từng bước một. Hầu hết, chúng ta đều đặt ra những mục tiêu quá tham vọng, có khi đặt 7 hoặc 8 mục tiêu trong khi khả năng chỉ có thể làm được 2 là tốt nhất.

Khi John Doerr bước vào cuộc đời tôi, tôi chỉ là một “tay mơ” trong việc lập kế hoạch chiến lược. Gần như chắc chắn một điều là lẽ ra chúng tôi thoải mái áp dụng OKRs chậm hơn và không triển khai đồng loạt cho cả công ty. Nhưng ngặt một nỗi, bất cứ sai lầm nào của chúng tôi đều cứ bị lặp đi lặp lại ngay tức khắc. OKRs đã giúp Remind trở thành một công ty được quản lý tốt hơn – một công ty thực thi. Ba quý sau khi triển khai OKRs, chúng tôi tiếp tục nhận được khoản đầu tư Series C 40 triệu đô la. Và sau lần đầu tư thứ 3 này, tương lai của Remind đã được bảo đảm.

Không có giới hạn dành cho Remind. Qua tất cả giai đoạn tăng trưởng và thay đổi, Remind chưa bao giờ xa rời khách hàng mục tiêu của mình, đó là những giáo viên làm việc vất vả với học sinh. Brett và David Kopf không hề nao núng với tầm nhìn của họ: tạo cơ hội thành công cho tất cả học sinh. Như Brett nói: "Chúng ta sống trong thời đại mà anh có thể nhấn nút và gọi được xe trong vòng 5 phút. Nhưng nếu một học sinh bỏ học, có khi tốn hàng tuần hay hàng tháng phụ huynh mới phát hiện ra. Remind cũng là một phương tiện giúp giải quyết vấn đề đó – bằng cách tập trung vào cái gì quan trọng và có ý nghĩa".

6

Cam kết: Câu chuyện của công ty Nuna

Jini Kim

CEO và sáng lập viên

Bên cạnh sự tập trung, cam kết cũng là một yếu tố cốt lõi trong siêu quyền lực thứ nhất đang được đề cập. Trong việc áp dụng OKRs, lãnh đạo phải cam kết công khai những mục tiêu của mình và phải kiên định trước những mục tiêu đó. Tại công ty Nuna, một công ty phân tích và cung cấp nền tảng dữ liệu về chăm sóc sức khỏe, các sáng lập viên đã trải qua một kinh nghiệm áp dụng sai về OKRs trong việc làm rõ những ưu tiên cho cả công ty. Họ nhận thấy OKRs đòi hỏi một sự cam kết liên tục để đạt được những mục tiêu cá nhân và giúp nhân viên của họ thực hiện điều đó. Về bản chất, câu chuyện của Nuna nói lên sự đam mê của Jini Kim, bị thúc đẩy bởi một bi kịch gia đình dẫn đến việc tạo ra một loại dịch vụ y tế cho hàng triệu người Mỹ sử dụng. Cô ấy đã khởi động Nuna như thế nào trong suốt nhiều năm không được thị trường chấp nhận. Cô ấy đã tuyển kỹ sư lập trình và phân tích dữ liệu như thế nào để cam kết với một mục tiêu to lớn khủng khiếp: xây dựng một cơ sở dữ liệu Medicaid (bảo hiểm chăm sóc sức khỏe cho người có thu nhập thấp) từ ban đầu cho người Mỹ.

Năm 2014, sau khi thành lập Nuna, Jini bỏ việc, tập trung hết vào Nuna. Bốn năm sau, Nuna nhận được một hợp đồng lớn – khai thác dữ liệu để thiết lập hệ thống chăm sóc sức khỏe tốt hơn cho hàng triệu người Mỹ, những người cần sự hỗ trợ của chính phủ nhất. Áp dụng công nghệ và kinh nghiệm học được từ công việc trước đó về Medicaid, công ty Nuna đã giúp rất nhiều công ty gia tăng sự

hiệu quả và chất lượng chăm sóc sức khỏe cho khách hàng của họ. Tất cả những công việc đó được củng cố bằng năng lực thiết lập mục tiêu mà Jini đã học hỏi được khi còn là một giám đốc sản phẩm của Google.

Câu chuyện này mô tả hai diện mạo về "quyền lực của sự cam kết". OKRs đã khóa chặt những cam kết của Nuna với mục tiêu cao nhất của họ như thế nào? Lãnh đạo và nhân viên Nuna đã học cách cam kết với quy trình OKRs như thế nào?

Jini Kim kể: Nuna là một câu chuyện rất riêng của cá nhân tôi. Khi em trai Kimong của tôi vừa tròn 2 tuổi, em được phát hiện mắc phải chứng tự kỷ rất nặng. Vài năm sau, Kimong lần đầu tiên bị động kinh dữ dội ở Disneyland. Chỉ trước đó một giây, em còn bình thường, bất ngờ em ngã xuống đất, gần như không thể thở được. Cha mẹ tôi, người Hàn Quốc nhập cư với vốn tiếng Anh ít ỏi gần như vô vọng. Không có hệ thống bảo hiểm y tế, gia đình tôi chắc chắn sẽ khánh kiệt. Khái niệm Medicaid đã gieo những hạt giống đầu tiên vào đầu tôi lúc mới 9 tuổi.

Tôi gia nhập Google năm 2004, đó là công việc đầu tiên của tôi khi vừa tốt nghiệp đại học, tôi chưa từng nghe gì về OKRs. Nhưng rồi OKRs trở thành một chiếc la bàn không thể tách rời khỏi tôi, giúp tôi và nhóm làm việc "dạo quanh" Google và hoàn thành những công việc quan trọng nhất ở đó. Một trong những sản phẩm đầu tiên tôi được giao làm, Google Health, đã dạy tôi biết tầm quan trọng của dữ liệu để cải thiện chất lượng chăm sóc sức khỏe như thế nào. Tôi cũng biết việc tiếp cận dữ liệu sức khỏe khó khăn như thế nào, ngay chính dữ liệu của bản thân mình. Năm 2010, những kinh nghiệm đó đã dẫn tôi đến ý định thành lập công ty Nuna.



CEO Jini Kim cùng với em trai Kimong.

Chúng tôi không áp dụng OKRs ngay từ đầu. Nuna không có tiền và không có khách hàng. Tôi thì làm việc toàn thời gian và 5 người kia có công việc bán thời gian (gồm cả người đồng sáng lập David Chen), nhưng không ai được trả lương. Chúng tôi cặm cụi ráp từng mảnh dữ liệu trở thành một mô hình, sau đó nói chuyện với một số công ty bảo hiểm lớn. Năm đầu tiên, chúng tôi không có một đơn đặt hàng nào cả. Chúng tôi biết thị trường cần cái gì nhưng lại chưa hiểu khách hàng của mình cặn kẽ để giới thiệu sản phẩm đến họ một cách hiệu quả.

Sang năm thứ hai, chúng tôi vẫn chưa có khách hàng nào, tôi biết đã đến lúc tôi phải học một cái gì đó. Các công ty bảo hiểm thật sự quan tâm những lợi ích gì? Trong thị trường chăm sóc sức khỏe, sự sáng tạo có ý nghĩa là cái gì? Tôi đem tất cả những câu hỏi đó vào cặp và đến những hội nghị về nhân sự để tìm hiểu.

Năm 2012, những điều mà tôi học được đã giúp chúng tôi tìm được vài khách hàng lớn trong danh sách Fortune 500. Hơn 2 năm bị thị trường “ghẻ lạnh”, buồn rầu, ăn tối toàn với mì ramen, cuối cùng tôi đã đưa Nuna bước vào thị trường. Đối với một start-up, điều duy nhất không thay đổi là sự kiên định và Nuna sắp trải qua một biến động lớn kinh khủng. Ngay sau khi tôi quay lại Bay Area từ chuyến đi 6 tháng để làm việc với Healthcare.gov, chúng tôi đã chốt được khoản đầu tư ban đầu 30 triệu đô la. Rốt cuộc thì chúng tôi đã có thể trả lương cho mình sau bao nhiêu năm chờ đợi.

Tôi biết thông tin chính phủ Mỹ có một dự án đang gọi thầu để xây dựng cơ sở dữ liệu lần đầu tiên cho tất cả người đang sử dụng dịch vụ Medicaid: 74,5 triệu người ở 50 tiểu bang, 5 khu hành chính và District of Columbia. Tôi cũng biết nỗ lực này của chính phủ đã thất bại rất nhiều lần vì chưa tìm được giải pháp nào ưng ý từ các công ty bỏ thầu. Sau 72 tiếng nạp thêm adrenaline và vài chục lon Red Bull, chúng tôi đã đệ trình bản dự án đề xuất kịp thời gian lên Trung tâm

Dịch vụ Medicare & Medicaid (CMS). Hai tháng sau, chúng tôi nhận được thông báo Nuna đã trúng thầu.

Mở rộng quy mô Nuna là một công việc khổng lồ, theo cả 3 chiều. Chiều thứ nhất là bản thân công ty, nâng cấp về an ninh mạng, bảo vệ quyền riêng tư và sự tương thích. Chiều thứ hai là hạ tầng nền tảng cho dữ liệu. Và chiều thứ ba là nhân lực của Nuna, từ 15 lên 75 người. Chúng tôi phải xây dựng một cơ sở dữ liệu mang tầm vóc lịch sử, trong khi vẫn phục vụ những khách hàng hiện tại của công ty – và dự án này phải hoàn thành trong một năm. Để giao hàng đúng hẹn, chúng tôi cần phải tập trung nhiều hơn và cam kết nhiều hơn bao giờ hết.

Năm 2015, chúng tôi quyết định thử áp dụng OKRs. Là một cựu Googler, tôi đã bị thuyết phục bởi sức mạnh của OKRs. Nhưng thú thật tôi đánh giá thấp khi OKRs được giới thiệu với chúng tôi, ít nhiều về mặt áp dụng chúng một cách hiệu quả. Bạn cần phải xây dựng mục tiêu như kiểu tập thể hình, tạo cơ bắp từ từ và tăng dần. Nhưng có một điều tôi biết rất rõ từ kinh nghiệm OKRs của tôi – giống như chạy marathon: làm cái gì đó quá nhiều, quá nhanh chắc chắn sẽ kết thúc trong thảm bại đau đớn.

Chúng tôi tạo ra OKRs cho quý và năm, đưa ra cho mọi người ở Nuna từ ngày thứ nhất. Chúng tôi lúc đó cũng nhỏ gọn, khoảng 20 người – bạn cho rằng cũng quá nặng nề đúng không. Nhưng quy trình không chạy. Một số người chưa bao giờ đặt mục tiêu cá nhân cho mình, số khác có nhưng sau đó đút vào ngăn tủ.

Sau khi nhận thức được vấn đề, chúng tôi lẽ ra nên bắt đầu với nhóm lãnh đạo 5 người trước. Để hệ thống thiết lập mục tiêu đi đến thành công, sau khi đã có bài học cay đắng, lãnh đạo cần phải cam kết đối với quy trình. Mất gần một đến hai quý để vượt qua sức cản của các lãnh đạo và để họ thích nghi với OKRs – lúc đó họ không nhìn OKRs như là một tai họa, không còn là những bài tập làm chiếu lệ cho xong, mà trở thành một công cụ thực dụng để hoàn thành những ưu tiên hàng đầu cho công ty.

Khi các lãnh đạo chưa hoàn toàn sẵn sàng cam kết vào quy trình, bạn đừng kỳ vọng nhân viên sẽ làm theo OKRs. Mục tiêu càng thách thức bao nhiêu, càng dễ bỏ cuộc bấy nhiêu. Nhân viên theo bản năng cứ nhìn các sếp của mình trong cách thiết lập mục tiêu và làm theo. Nếu các sĩ quan nhảy khỏi tàu giữa cơn bão tố, cũng không có hy vọng gì thủy thủ sẽ ở lại đem tàu quay vào cảng an toàn.

Vào giữa năm 2016, chúng tôi cố gắng thử một lần nữa, bằng một mức độ cam kết mới đối với OKRs. Ngay cả khi tôi thấy nhóm quản lý quyết tâm, tôi vẫn không thể hài lòng. Trên cương vị lãnh đạo, nhiệm vụ của tôi là phải theo sát mọi người. Tôi viết email cho nhân viên yêu cầu họ cam kết tạo ra những OKRs cho cá nhân. Nếu họ không hồi âm, tôi liên lạc với họ qua Slack, một ứng dụng nhắn tin nhóm dùng trong nội bộ công ty. Nếu họ vẫn “im hơi lặng tiếng”, tôi nhắn tin cho từng cá nhân. Và nếu họ vẫn “bặt vô âm tín”, tôi sẽ đến gặp họ và nói: “Xin vui lòng thực hiện OKRs của anh nhé!”.

Để truyền cảm hứng cho sự cam kết, lãnh đạo phải thực hành những điều họ dạy. Họ phải làm gương cho hành vi mà họ kỳ vọng ở nhân viên. Sau khi chia sẻ OKRs của riêng tôi tại một buổi họp chung, tôi thật bất ngờ vì thấy mọi người hứng khởi về quy trình OKRs. Nhân viên được tự do đánh giá OKRs của tôi và chỉ cho tôi biết cách cải thiện OKRs đó. Tất cả đã thay đổi ngoạn mục. Đây là một ví dụ, với số điểm để trong ngoặc (mức điểm của Google từ 0,1 đến 1). Tôi có thể nói tôi nhận được khá nhiều ý kiến xây dựng trong cách thiết lập OKRs tuyển dụng, trông đơn giản nhưng khá dễ nhầm lẫn.

MỤC TIÊU

Tiếp tục xây dựng một đội ngũ đẳng cấp thế giới

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Tuyển dụng 10 kỹ sư [0,8]

2. Tuyển dụng 1 lãnh đạo kinh doanh [1]

3. 100% các ứng cử viên cảm nhận được đây là một môi trường làm việc chuyên nghiệp, tổ chức tốt, cho dù Nuna không tuyển dụng họ [0,5]

OKRs tuyển dụng của Nuna.

Chúng tôi cũng bổ sung hai kết quả then chốt để đo lường sự cam kết về phát triển kỹ năng nghề nghiệp:

MỤC TIÊU

Tạo ra môi trường làm việc hiệu quả và lành mạnh khi mở rộng quy mô lên hơn 150 nhân viên

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. 100% nhân viên tại Nuna trải qua quy trình xem xét/phản hồi biểu hiện công việc [1]

2. 100% nhân viên tại Nuna chấm điểm OKRs quý 3 của cá nhân trong tuần đầu của quý 4 [0,4]

OKRs triển khai cho OKRs tuyển dụng để tạo ra môi trường làm việc tại Nuna.

Tại Nuna, những cam kết với OKRs của chúng tôi rất công khai và ai cũng nhìn thấy được. Nhưng cũng có những lúc hệ thống sẽ hữu ích hơn nếu được đặt trong trạng thái riêng tư. Quý 4 năm 2016, tôi đặt mục tiêu thuê được một VP (tức phó chủ tịch – một vị trí cao cấp) để lãnh đạo mảng kinh doanh, một bước đi quan trọng để giúp mảng này tăng trưởng nhanh. Đây là một vị trí hoàn toàn mới của công ty và tôi không chắc tin này được nội bộ công ty hiểu như thế nào. Vì thế, tôi và David thiết lập một OKRs riêng tư chỉ 2 người biết để tập trung cam kết vào quy trình thuê nhân sự cao cấp này. Điều này buộc tôi phải nói chuyện với từng người trong nhóm các nhà đầu tư lớn của công ty, tìm những ứng viên tiềm năng, và cuối cùng mới đưa ra một quy trình tuyển dụng chính thức.

Theo định nghĩa, các start-up thường phải vật lộn với sự nhập nhằng. Khi "vai vế" của Nuna được mở rộng, từ một cơ sở dữ liệu khổng lồ về Medicaid đến một loạt các sản phẩm về lập kế hoạch chăm sóc sức khỏe, chúng tôi phải dựa vào OKRs nhiều hơn bao giờ hết. Chúng tôi cần sự tập trung sắc bén hơn và vạch ra những ưu tiên rõ ràng hơn, tiền đề cho những cam kết sâu hơn. OKRs đã tạo ra những cuộc đối thoại trong công ty mà bình thường sẽ không bao giờ xảy ra. Chúng tôi sắp xếp mọi việc ngay hàng thẳng lối hơn. Thay vì phản ứng ngay tức khắc trước những tác động bên ngoài, chúng tôi hành động theo kế hoạch trong mỗi quý một cách có mục đích. Những thời hạn công việc đặt ra chính xác hơn, tuy nhiên họ vẫn cảm thấy có nhiều khả năng hoàn thành hơn. Chúng tôi cam kết làm những việc đã nói thì sẽ làm.

Vậy bài học về OKRs là cái gì? Như David nói: "Anh đừng trông mong lập ra

một hệ thống OKRs đúng đắn ngay từ lần đầu. Sẽ không có sự hoàn hảo cho dù vào lần thứ 2 hay thứ 3. Nhưng đừng nản chí, hãy kiên định, anh cần điều chỉnh và làm chúng trở thành của riêng mình". Trong đó, sự cam kết đóng vai trò không nhỏ, cứ bám theo đường đua OKRs để về đích, như tôi đã làm thực tế, anh sẽ thu hoạch những lợi ích tuyệt vời khi về đích.

Ngày nay, với sự hỗ trợ vô giá từ các đối tác CMS, Nuna đã thiết lập được một nền tảng dữ liệu an toàn, linh hoạt để lưu trữ thông tin sức khỏe riêng tư cho hơn 74 triệu người dân Mỹ. Nhưng chúng tôi vẫn khao khát làm nhiều hơn thế. Chúng tôi muốn cơ sở dữ liệu này giúp cập nhật thông tin cho các nhà làm chính sách khi họ phải vật lộn với một hệ thống chăm sóc y tế phức tạp và đắt đỏ. Chúng tôi muốn nền tảng dữ liệu này giúp ích cho việc phân tích, dự đoán và phòng ngừa những căn bệnh trong tương lai. Trên hết, chúng tôi muốn đóng một vai trò lớn trong việc cải thiện hệ thống chăm sóc y tế của nước Mỹ. Đó là một lời cam kết quá lớn. Nhưng điều tôi học được ở Google đó là: Sứ mệnh càng "lông lá" chừng nào, OKRs của anh càng quan trọng chừng ấy.

Những năm về sau, đứa em trai Kimong của tôi chỉ nói được 3 từ: uhma, appa và nuna – có nghĩa là mẹ, cha và chị hai. Kimong đã cho công ty chúng tôi cả cái tên và sứ mệnh. Bây giờ tùy thuộc vào chúng tôi, được hậu thuẫn bằng những cam kết đối với OKRs, có thực hiện được sứ mệnh cải thiện chăm sóc y tế cho mọi người hay không mà thôi.

Tháng 1 năm 2017, Nuna đã vén bức màn về những công việc của Medicaid. Khi trả lời phỏng vấn cho The New York Times, Andrew M. Slavitt, quyền giám đốc Trung tâm Dịch vụ Medicare & Medicaid (CMS), mô tả cơ sở dữ liệu đám mây của Nuna được xem gần như là một cột mốc lịch sử, một cú nhảy ngoạn mục từ những kho dữ liệu độc lập của các tiểu bang lên "một hệ thống đầu tiên xuyên suốt liên bang".

Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, đội quân của Nuna đã tạo ra một tác động lâu dài cho hệ thống chăm sóc y tế của Mỹ. Đối với bất kỳ người nào biết Jini và David

– và biết sức mạnh của sự cam kết của họ đối với OKRs – đều sẽ kể cho bạn nghe rằng họ chỉ là người mới tập tành áp dụng OKRs.

7

Yếu tố siêu quyền lực #2: Sắp xếp và kết nối công việc nhóm

"Chúng tôi không thuê người thông minh để yêu cầu họ làm việc gì. Chúng tôi thuê người thông minh để họ chỉ cho chúng tôi biết nên làm cái gì."

- *Steve Jobs*

Minh bạch là chìa khóa trong việc thiết lập mục tiêu theo kiểu hiện đại. Khi thông tin được chia sẻ công khai, mọi người càng hồi đáp nhanh hơn. Nhà quản lý là nhân tố thúc đẩy. Cá nhân càng dễ dàng kết nối với các mục tiêu của lãnh đạo và với mục tiêu của những người khác. Trong nhiều mặt mạnh của OKRs, không có cái nào nổi trội hơn tính minh bạch.

Tính minh bạch không phải là thuật hùng biện hay những lời nói dễ nghe. Các nghiên cứu cho thấy những mục tiêu công khai dễ hoàn thành hơn mục tiêu ở trạng thái riêng tư và ít người biết. Chỉ đơn giản chuyển công tắc sang trạng thái "mở" thay vì "đóng" cho toàn bộ công ty. Trong một khảo sát gần đây trên 1.000 người làm việc tại Mỹ, 92% cho biết họ có nhiều động lực hơn để hoàn thành mục tiêu nếu đồng nghiệp nhìn thấy sự tiến bộ của bản thân họ.

Với xu hướng phổ biến của mạng xã hội, công khai minh bạch càng trở nên mặc định đối với cuộc sống hằng ngày của chúng ta. Đó được xem như một làn xe cao tốc để đạt đến mục tiêu. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp lại đặt mục

tiêu của họ trong trạng thái riêng tư, bí mật. Những thông tin về lương thưởng thường được lập hồ sơ và cất kỹ như là thông tin mật. Cũng trong cuộc khảo sát trên, 41% người được hỏi cho biết: “Không hoàn toàn hiểu những đóng góp của mình có tác động như thế nào đến mục tiêu chung của doanh nghiệp”. Họ thiếu thông tin về nơi họ đang làm việc, điều này có ảnh hưởng ít nhiều đến khả năng đóng góp của họ.

Khá nhiều CEO chia sẻ nỗi trăn trở của Aaron Levie, sáng lập viên và CEO của Box, một công ty chuyên về dịch vụ đám mây. Aaron nói: “Bất cứ lúc nào cũng phát hiện ra không ít nhân viên đang làm chệch hướng công ty. Vấn đề nằm ở chỗ làm sao họ biết được điều đó”. Thiếu thiết lập mục tiêu công khai được cho là lý do chính. Nhân viên thiếu thông tin sẽ tự động “nghe ngóng” thông tin từ “người thứ ba”, nhất là khi doanh nghiệp đang đối mặt với khó khăn. Cũng giống như nguyên lý về điện thoại xưa nay, dữ liệu thoại càng bị lọc qua nhiều tầng càng bị méo tiếng. Vậy tại sao chúng ta không cứ công khai cả thông tin tốt lẫn xấu và cùng nhau giải quyết thông tin xấu?

Trong một hệ thống OKRs, nhân viên ở cấp bậc thấp nhất cũng có thể nhìn thấy mục tiêu của mọi người, kể cả của CEO. Chỉ trích và hiệu chỉnh là quan điểm của mọi người. Mọi người có toàn quyền đánh giá, ngay cả phát hiện lỗi trong quy trình thiết lập mục tiêu. Khi chúng ta đặt bút xuống viết: “Đây là những gì tôi đang làm”, ý tưởng hay dễ dàng xuất hiện hơn. Một điều hiển nhiên, khi mọi cá nhân đều tiến lên, đó chính là giá trị lớn nhất của doanh nghiệp. Sự u ám, ngờ vực, tin đồn lan truyền, vận động bè nhóm trong doanh nghiệp là liều thuốc độc. Nếu nhóm kinh doanh ghét kế hoạch marketing mới đưa ra, họ không nên kìm nén sự không hài lòng trong im lặng – mà phải giải quyết sự khác nhau về quan điểm, nhận thức về kế hoạch đó. OKRs là công cụ để làm rõ trắng và đen (không có vùng xám).

Minh bạch gieo mầm cho sự hợp tác. Một nhân viên A đang gặp khó khăn khi hoàn thành mục tiêu quý. Vì cô ấy đã công khai OKRs nên đồng nghiệp có thể nhìn thấy cô ấy cần sự giúp đỡ. Họ nhảy vào, đưa bình luận, gợi ý giải pháp giúp đỡ. Công việc sẽ cải thiện và quan trọng hơn, mối quan hệ công việc dịch

chuyển theo chiều hướng tích cực.

Trong những doanh nghiệp lớn, đôi khi vô tình, nhiều người lại cùng giải quyết một công việc. Bằng cách công khai vạch rõ mục tiêu của mỗi người, OKRs giúp tiết kiệm công sức và thời gian, kể cả tiền bạc.

Gà cùng một mẹ…

Khi OKRs của lãnh đạo được thiết lập, công việc thật sự bắt đầu. Khi OKRs chuyển từ kế hoạch sang thực thi, các quản lý và nhân viên kết nối các hoạt động hằng ngày của họ với OKRs của công ty. Thuật ngữ mà chúng tôi hay sử dụng để mô tả sự kết nối này chính là alignment – tức là sắp xếp điều chỉnh – không nên xem thường giá trị của alignment. Theo Harvard Business Review, các doanh nghiệp có nhân viên ở mức độ alignment cao sẽ có cơ hội trở thành người hoàn thành mục tiêu xuất sắc cao gấp đôi nếu họ trở nên cạnh tranh lẫn nhau.

Thật không may, alignment trở thành hàng hiếm trong doanh nghiệp. Khảo sát cho thấy chỉ có 7% nhân viên hoàn toàn hiểu chiến lược của công ty họ và cũng không biết công ty kỳ vọng gì ở họ để đạt những mục tiêu chung đó. Còn theo một khảo sát với các CEO toàn cầu, thiếu kết nối với nhân viên là trở ngại hàng đầu giữa chiến lược công ty và sự thực thi chiến lược.

Amelia Merrill, giám đốc nhân sự ở RMS, một công ty đánh giá rủi ro tài chính đặt trụ sở chính tại California nói: “Chúng tôi có khá nhiều việc phải làm. Nhân viên của chúng tôi ở nhiều văn phòng khác nhau và làm việc theo múi giờ cũng khác nhau. Họ rất khó mà nhìn ra được họ cần ưu tiên làm việc nào hơn. Mọi thứ có vẻ như đều quan trọng như nhau, đều gấp gáp như nhau. Nhưng cái gì mới thật sự cần giải quyết trước?”.

Câu trả lời nằm ở chỗ minh bạch ORKs sẽ cho họ biết cần tập trung vào việc gì trước. OKRs sẽ kết nối công việc mỗi cá nhân vào nhóm, vào dự án của phòng ban, và vào cả mục tiêu chung của công ty. Thật ra về bản chất, con người rất khao khát được kết nối. Ở nơi làm việc, tự nhiên chúng ta tò mò về các "sếp" đang làm việc gì và những nỗ lực của chúng ta có thể đan kết với mục tiêu của họ như thế nào? (Các cuộc khảo sát cho thấy nhân viên có tần suất kiểm tra mục tiêu của cấp trên nhiều hơn mục tiêu của bản thân mình 20%.) OKRs là phương tiện để kết hợp công việc theo hàng dọc. Vì thế, mục tiêu công khai không chỉ hữu ích mà còn là nhiên liệu cung cấp cho sự hợp tác.

Từ trên xuống hay từ dưới lên?

Trong thế giới kinh doanh cũ kỹ, công việc được áp từ cấp trên xuống cấp dưới một cách nghiêm ngặt. Mục tiêu được xử lý từ trên xuống trong sơ đồ doanh nghiệp xếp như những phiến đá của núi Sinai ở Ai cập. Quản lý cấp cao nhất đặt ra mục tiêu cho các phòng ban, các trưởng phòng ban truyền mục tiêu đó xuống cấp dưới thấp hơn và cứ thế đi xuống cấp thấp nhất.

Mặc dù mô hình thác đổ như vậy không còn được phổ biến nữa nhưng vẫn là cách thiết lập mục tiêu chung của các doanh nghiệp. Tại sao mô hình ấy vẫn còn hấp dẫn? Đơn giản bởi vì cách thiết lập mục tiêu từ trên xuống "buộc" được nhân viên thực hiện các mối quan tâm của "sếp lớn". Trong những trường hợp tốt nhất, mô hình thác đổ quy tụ được sự thống nhất; tạo ra một sân chơi cho mọi người đoàn kết, chung một lòng.

Khi tôi tiếp cận Google và một số công ty khác, tôi đã sử dụng ví dụ một đội bóng bầu dục hư cấu để diễn giải hệ thống OKRs có hoạt động hiệu quả hay không khi áp dụng mô hình thác đổ.

Đội bóng Sand Hill Unicorns

Tôi đóng vai một tổng giám đốc của Sand Hill Unicorns. Tôi có một mục tiêu: kiếm tiền cho ông chủ đội bóng (tôi gọi là WHAT).

MỤC TIÊU

Kiếm tiền cho ông chủ đội bóng

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Chiến thắng giải Super Bowl

2. Lấp đầy sân nhà trên 90% chỗ ngồi

OKRs của tổng giám đốc.

Mục tiêu của tôi có hai kết quả then chốt (tôi gọi là HOW): thắng giải Super Bowl và lấp đầy ít nhất 90% chỗ ngồi của sân vận động. Đó cũng chính là cách (HOW) tôi đạt được mục tiêu kiếm tiền (WHAT). Nếu tôi hoàn thành cả hai kết quả then chốt (HOW), không có cách gì chúng tôi thất bại trong việc thu lợi nhuận (WHAT). Như thế đây là một OKRs được thiết lập khá tốt.

Là một tổng giám đốc, tôi đưa mục tiêu xuống cấp quản lý kế tiếp thấp hơn: huấn luyện viên và phó giám đốc cao cấp phụ trách marketing. Hai kết quả then

chốt của tôi trở thành mục tiêu của họ.

OKRs dành cho huấn luyện viên trưởng

MỤC TIÊU
Thắng giải Super Bowl

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Chuyền bóng tấn công đạt 275 mét mỗi trận
2. Điểm phòng thủ thấp hơn 17 điểm mỗi trận
3. Top 3 phát bóng không chạm đất

OKRs của huấn luyện viên tấn công

MỤC TIÊU
Chuyền bóng tấn công đạt 275 mét mỗi trận

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Đạt 65% tỷ lệ chuyền bóng chính xác
2. Cho phép mất bóng vào tay đối phương ít hơn 1 lần trong 1 trận
3. Thuê huấn luyện viên cho tiền vệ

OKRs của huấn luyện viên phòng thủ

MỤC TIÊU
Điểm phòng thủ thấp hơn 17 điểm mỗi trận

KẾT QUẢ THEN CHỐT

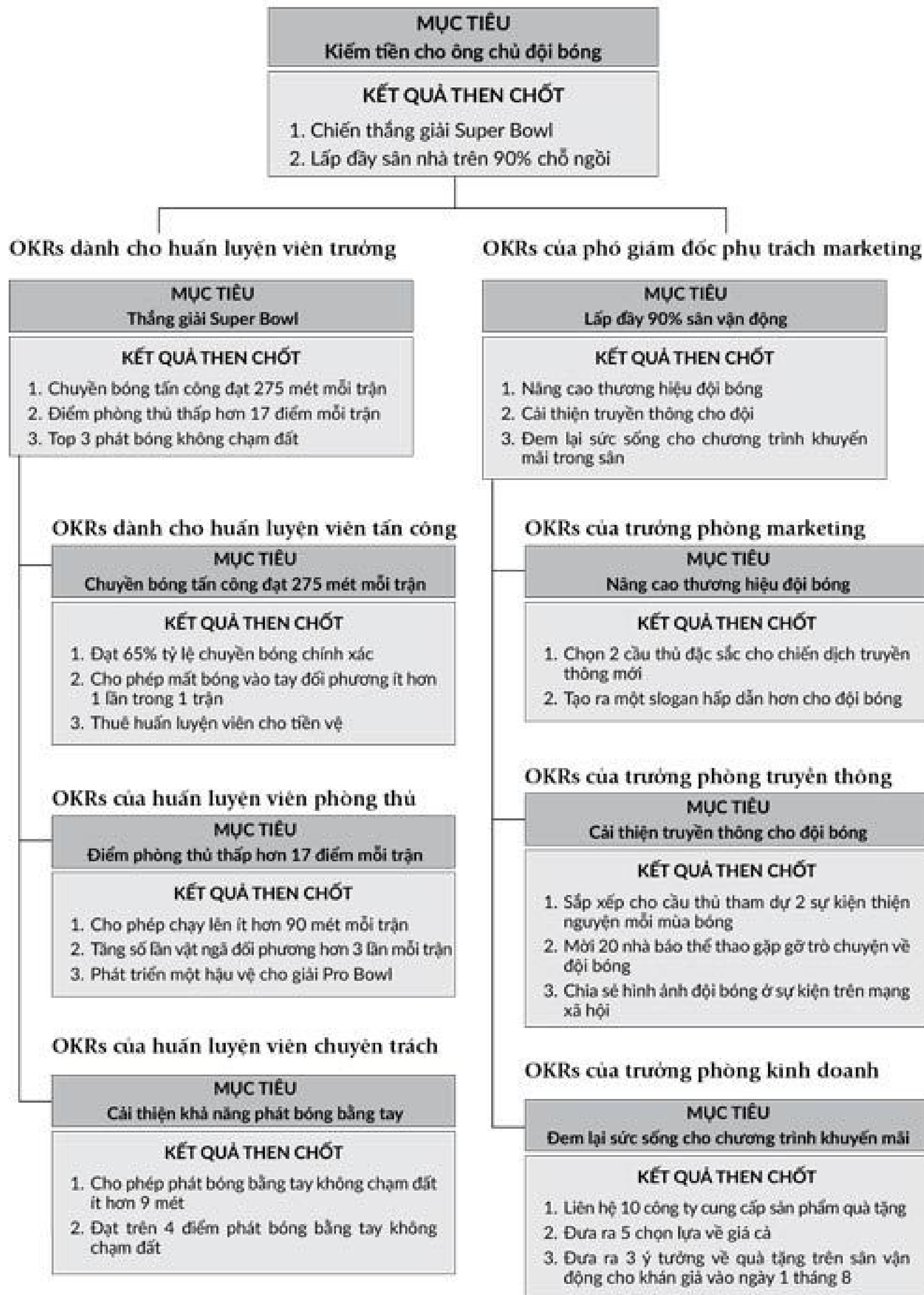
1. Cho phép chạy lên ít hơn 90 mét mỗi trận
2. Tăng số lần vật ngã đối phương hơn 3 lần mỗi trận
3. Phát triển một hậu vệ cho giải Pro Bowl

OKRs của huấn luyện viên chuyên trách

MỤC TIÊU
Cải thiện khả năng phát bóng bằng tay

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Cho phép phát bóng bằng tay không chạm đất ít hơn 9 mét
2. Đạt trên 4 điểm phát bóng bằng tay không chạm đất



OKRs cho cả công ty.

Mục tiêu của huấn luyện viên là thắng giải Super Bowl với 3 kết quả then chốt: tỷ lệ chuyền bóng tấn công đạt ít nhất 275 mét mỗi trận; phòng thủ thấp hơn 17 điểm mỗi trận; nằm trong top 3 xếp hạng về tỷ lệ phát bóng không chạm đất. Ông ấy lại đưa 3 kết quả then chốt đó xuống 3 trợ lý: trợ lý tấn công, trợ lý phòng thủ và trợ lý huấn luyện đặc biệt. Họ lại tiếp tục đưa ra các kết quả then chốt cụ thể của riêng từng người. Ví dụ, để đạt được tỷ lệ chuyền bóng tấn công ít nhất 275 mét mỗi trận, trợ lý tấn công phải đạt được 65% tỷ lệ chuyền bóng chính xác.

Trong khi đó, phó giám đốc phụ trách marketing cũng lấy kết quả then chốt của tôi làm mục tiêu để lấp đầy 90% chỗ ngồi cho sân vận động. Cô ấy đưa ra 3 kết quả then chốt: nâng cấp thương hiệu đội bóng; cải thiện tần suất tin tức về đội bóng; làm mới chương trình khuyến mãi cho khán giả đến sân. Kết quả then chốt của cô ấy xuống tầng thấp hơn trở thành mục tiêu cho trưởng phòng marketing, trưởng phòng truyền thông và trưởng phòng kinh doanh.

Bây giờ chúng ta nhìn xem kế hoạch này sai ở chỗ nào? Hãy dành thời gian suy nghĩ một chút và đây là gợi ý: kết quả then chốt của cô phó giám đốc phụ trách marketing rất “lộn xộn” – không giống như ông huấn luyện viên, có con số đong đếm được. Cũng không thấy có hạn định về thời gian. Định nghĩa thế nào là “cải thiện” tần suất tin tức về đội bóng? (Lẽ ra nên cụ thể 5 bài phóng sự về đội bóng trên kênh ESPN; một bài trên Sports Illustrated; hoặc tăng 50% người theo dõi trang của đội bóng trên mạng xã hội.)

Nhưng ngay cả trong trường hợp cô phó giám đốc này đưa ra kết quả then chốt mạnh mẽ, cụ thể hơn, cách tiếp cận về thiết lập mục tiêu của đội bóng này vẫn tiềm tàng lỗ hổng lớn. Mục tiêu từ trên cao – làm cho người giàu trở nên giàu hơn nữa – thiếu hẳn động lực thúc đẩy giá trị nội tại của ông tổng giám đốc.

Phương pháp thác đổ nếu được điều tiết tốt có thể giúp các hoạt động càng liên

kết với nhau hơn. Nhưng khi tất cả các mục tiêu đều “rập khuôn” đi từ trên xuống, quy trình sẽ trở thành một bài tập máy móc như kiểu tô màu của các em mẫu giáo, gây ra những ảnh hưởng xấu sau đây:

• *Đánh mất sự nhanh nhẹn: ngay cả ở các doanh nghiệp cỡ vừa cũng có 6 hoặc 7 bậc báo cáo. Khi đó mọi người đều chờ dòng nước từ trên đổ xuống. Những buổi họp và xem xét mục tiêu chỉ lác đác như cỏ dại trong vườn. Mỗi chu trình thiết lập OKRs phải mất hàng tuần hay thậm chí hàng tháng mới ra được ở các cấp thực thi. Những doanh nghiệp phân cấp quá chặt như vậy thường có xu hướng kháng cự lại cách thiết lập mục tiêu thường xuyên và nhanh. Khi triển khai OKRs sẽ rất nặng nề và ngổn ngang. Như vậy áp dụng OKRs theo quý là không thực tế.*

• *Thiếu linh hoạt: Do mất quá nhiều công sức để thiết lập các mục tiêu phân cấp từ trên xuống, dẫn đến việc rất miễn cưỡng điều chỉnh mục tiêu ở giữa chu kỳ. Ngay cả những cập nhật nhỏ cũng trở thành gánh nặng cho cả hệ thống vì phải lội ngược dòng trở lại. Càng về lâu về dài, hệ thống càng phát triển, càng khó quản lý và bảo trì.*

• *Nhân viên bị cách ly: hệ thống phân cấp cứng nhắc sẽ đóng kín mọi cánh cửa bổ sung thông tin từ các nhân viên làm việc trực tiếp. Nhân viên sẽ miễn cưỡng chia sẻ những mối lo âu có liên quan đến mục tiêu bên trên giao xuống.*

• *Kết nối một chiều: Nếu như mô hình phân cấp đảm bảo được liên kết hàng dọc (từ trên xuống), liên kết hàng ngang sẽ trở nên yếu ớt, đặc biệt giữa các phòng ban.*

Từ dưới lên chăng?

Cũng may là chúng ta còn có thứ để thay thế mô hình từ trên xuống. Do tính chất minh bạch nên OKRs từ trên xuống được chia sẻ mà không cần phân cấp theo kiểu “nối tiếp”. Ở một số phân cấp có thể được bỏ qua. Thay vì cứ đi xuống bậc thang từ CEO đến một VP, rồi xuống tiếp giám đốc, rồi trưởng phòng, một mục tiêu có thể nhảy thẳng từ CEO xuống trưởng phòng, hoặc từ một giám đốc xuống nhân viên. Lãnh đạo công ty có thể trình bày OKRs của mình với tất cả mọi người cùng một lúc và tin tưởng nói với họ: “OK, bây giờ tôi biết chúng ta sẽ đi đâu và tôi sẵn sàng sửa lại mục tiêu của tôi để đi đến đó”.

Với hàng chục ngàn nhân viên, văn hóa sáng tạo của Google có thể bị làm cho “què quặt” nếu phân cấp cứng nhắc từ trên xuống. Laszlo Bock, một cựu giám đốc phụ trách People Operations của Google quan sát như sau:

Thiết lập mục tiêu sẽ cải thiện công việc. Nhưng nếu bỏ ra hàng tiếng đồng hồ phân cấp mục tiêu lên xuống trong công ty thì lại không hiệu quả… Chúng tôi có cách tiếp cận theo hướng thị trường, tất cả các mục tiêu cấp cao đều công khai và mọi người đều nhìn thấy OKRs của nhau. Đội ngũ chúng tôi sắp xếp và kết nối rất tuyệt vời; một vài sáng kiến tốt đều được mọi người nhìn thấy và rất dễ dàng cập nhật trực tiếp trong hệ thống.

Chính nhờ sự đối lập với kiểu từ trên xuống, Google mới có được 20% quỹ thời gian từ nhân viên dành cho các dự án quan trọng khác, tương đương gần một ngày làm việc trong mỗi tuần. Bằng cách “phóng thích” một số bộ óc sắc bén ra khỏi “chuồng”, Google đã thay đổi thế giới như chúng ta thấy. Năm 2001, một kỹ sư trẻ Paul Buchheit đã tận dụng 20% quỹ thời gian đó khởi xướng một dự án gọi là Caribou. Giờ đây Caribou đã trở thành Gmail, một dịch vụ thư điện tử dựa trên giao thức web dẫn đầu thế giới.

Để tránh xu hướng ép buộc, sắp xếp công việc quá căng thẳng, các doanh nghiệp cho phép một số mục tiêu đưa ra từ cấp dưới. Giả sử một chuyên viên trị liệu của đội bóng Sand Hill Unicorns bay đến một hội nghị về y tế thể thao và học một chế độ dinh dưỡng mới để giúp tránh cho cầu thủ bị chấn thương. Cô ấy tự ý tạo

ra một OKRs giữa mùa để áp dụng phương pháp dinh dưỡng mới này. Mục tiêu mới của cô ấy có thể không khớp với OKRs của sếp trực tiếp, nhưng lại hoàn toàn khớp với mục tiêu bao quát của tổng giám đốc đội bóng. Nếu những cầu thủ trụ cột của đội bóng vẫn khỏe mạnh, không bị chấn thương suốt mùa giải, cơ hội giành chiến thắng ở giải Super Bowl càng cao.

Sáng tạo có khuynh hướng ít nằm ở trung tâm của doanh nghiệp mà dạt về các “góc cạnh” nhiều hơn. Hệ thống OKRs mạnh mẽ nhất thường xuất phát từ những kiến thức sâu sắc bên ngoài hệ thống quản lý cấp cao. Như Andy Grove quan sát: “Nhân viên làm việc trực tiếp thường cảm nhận được những thay đổi sắp xảy ra trên thị trường sớm hơn ai hết. Nhân viên kinh doanh hiểu sự thay đổi nhu cầu của khách hàng trước khi cấp quản lý nhận biết; các phân tích viên tài chính là những người biết sớm nhất khi những nền tảng của một doanh nghiệp thay đổi”. Những doanh nghiệp năng động nhận biết và tưởng thưởng cho nhà sáng tạo “tiền tuyến” này.

Quản lý vi mô trong doanh nghiệp là kiểu quản lý tồi. Một môi trường OKRs lành mạnh hướng đến cân bằng giữa kết nối và tự quản, giữa mục tiêu chung và không gian sáng tạo riêng. Peter Drucker viết: “Một nhân viên chuyên nghiệp cần những tiêu chuẩn chặt chẽ cho biểu hiện trong công việc và những mục tiêu cao… nhưng làm sao để anh ấy luôn luôn bảo đảm được trách nhiệm về những quyết định của mình mới là quan trọng”. Tại Intel, Andy Grove không đánh giá cao tư tưởng quản lý như vậy, ông nói: “Cấp dưới sẽ bị giám sát kỹ lưỡng hơn về những kỳ vọng của cấp trên đối với anh ấy. Anh ấy sẽ ít đưa ra sáng kiến để giải quyết vấn đề của mình, thay vào đó sẽ đẩy ngược lên cấp trên giải quyết… năng suất đầu ra sẽ vì thế mà giảm dần…”.

Một hệ thống OKRs tối ưu phải khuyến khích nhân viên thiết lập ít nhất vài mục tiêu của chính họ và nhiều nhất là tất cả mục tiêu của họ. Khoảng không gian tự do này giúp nhân viên vươn lên và xa hơn, thiết lập nhiều mục tiêu tham vọng hơn và đạt được nhiều hơn những gì họ đã thiết lập: “Mục tiêu càng cao, biểu hiện công việc càng cao”. Những người tự chọn “hành trình” cho mình sẽ có nhận thức sâu hơn làm thế nào để đến đích của “hành trình” đó.

Khi người khác vạch ra "hành trình" để về đích cho chúng ta, điều đó sẽ không khiến chúng ta đủ hăng hái như chính chúng ta chọn. Nếu bác sĩ yêu cầu tôi giảm huyết áp bằng cách tham gia cuộc chạy San Francisco Marathon, tôi sẽ miễn cưỡng tham gia vì lời tư vấn đó. Nhưng nếu tôi quyết định bằng ý chí của mình, có thể tôi sẽ hăng hái chạy về đích – đặc biệt là chạy chung với bạn bè quen biết.

Trong kinh doanh, tôi phát hiện sẽ không có một câu trả lời đúng duy nhất cho tất cả doanh nghiệp. Bằng cách "nới lỏng" dây cương và hỗ trợ mọi người tìm ra câu trả lời đúng cho doanh nghiệp của mình. Những nhóm làm việc có hiệu suất cao sẽ phát triển nhờ vào sự kết hợp sáng tạo giữa cách thiết lập mục tiêu từ trên xuống và từ dưới lên, sự kết hợp giữa hệ thống OKRs kết nối và không kết nối. Trong một mô hình mà các công việc đơn giản được xếp ưu tiên làm trước tiên, doanh nghiệp có thể chọn cách điều phối theo xu hướng từ trên xuống, tham gia giám sát nhiều hơn. Tuy nhiên, khi các "con số" trở thành quá nhiều, quá phức tạp và doanh nghiệp trở nên quá cẩn trọng và căng thẳng, giảm sự giám sát và phân cấp từ dưới lên có thể là một giải pháp tốt hơn. Khi lãnh đạo phải dung hòa sự dao động về nhu cầu của cả công ty và nhân viên, sự pha trộn cách thiết lập mục tiêu giữa từ trên xuống và từ dưới lên theo tỷ lệ 50/50 là hợp lý.

Phối hợp theo chức năng chéo

Các mô hình thiết lập mục tiêu hiện đại vượt ra khỏi sơ đồ cấu trúc của doanh nghiệp. Những mối phụ thuộc lẫn nhau tiềm ẩn không nhìn thấy chính là nguyên nhân lớn nhất khiến các dự án triển khai bị trượt mục tiêu. Kết nối chéo, ngang, theo nút và theo nhóm là cần thiết. Từng cá nhân cô lập sẽ không có sức sáng tạo và tìm ra giải pháp tốt hơn bằng khả năng của một nhóm kết nối với nhau. Sản phẩm thì phụ thuộc vào các kỹ sư, chiến dịch marketing lại phụ thuộc những nhân viên kinh doanh. Khi doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn, các bộ phận khác nhau cần một công cụ để giúp họ về đích cùng lúc.

Doanh nghiệp kết nối tốt sẽ phát triển nhanh hơn. Để kết nối tốt, lãnh đạo và nhân viên cần phải xây dựng mối liên kết hàng ngang, phá bỏ bất kỳ thủ tục, rào cản nào giữa họ. Một hệ thống OKRs minh bạch, như Laszlo Bock chỉ ra, phải khuyến khích kiểu phối hợp "lái tự do không cần điều khiển", nhân viên trong công ty có thể nhìn ngó xung quanh và hiểu người khác đang làm gì. Thình lình họ chuyển một người đang thiết kế mẫu điện thoại sang bộ phận làm phần mềm, bởi vì họ thấy có thứ gì đó hay ho mà người thiết kế có thể làm để cải thiện giao diện cho người sử dụng. Hoặc ai đó bên bộ phận marketing phát hiện nhân viên bên kinh doanh đang làm việc với một đối tác: "Chúng ta đã hợp tác với đối tác này rồi, hãy nhờ nhân viên kinh doanh đó kết nối lại với họ để xem có thể hợp tác thêm cái gì đó không?".

Khi mục tiêu công khai và ai cũng nhìn thấy, hình thức "nhóm trong nhóm" có thể giải quyết được những rắc rối xuất hiện ở bất cứ bộ phận nào trong doanh nghiệp. Laszlo Bock nói: "Anh cứ nhìn quanh công ty và sẽ thấy ngay tức khắc có một số người luôn hoàn thành công việc xuất sắc và đúng hẹn – hãy tìm hiểu. Có những người luôn trễ hẹn – cũng hãy tìm hiểu. Minh bạch tạo ra những hiệu lệnh rất rõ ràng cho tất cả mọi người. Bản thân anh khởi sự một chu trình tốt sẽ giúp anh củng cố khả năng hoàn thành công việc tốt. Lúc đó chi phí quản lý sẽ bằng zero – thật tuyệt vời!

8

Câu chuyện của công ty MyFitnessPal

Mike Lee

Sáng lập viên & CEO

OKRs không phải là những ốc đảo cô lập. OKRs kết nối công việc quan trọng sống còn của doanh nghiệp: theo chiều dọc, chiều ngang, chiều chéo. Khi nhân viên kết nối với mục tiêu cao nhất của doanh nghiệp, sức mạnh của những tác động được khuếch đại lên gấp bội lần. Họ không phí sức để làm trùng một công việc hoặc làm những việc đi ngược lại với mục tiêu doanh nghiệp. Khi hai anh em Mike và Albert Lee, trong lúc đang xây dựng MyFitnessPal, một ứng dụng hàng đầu về chăm sóc sức khỏe, phát hiện rằng sự kết nối mạnh mẽ là yếu tố quan trọng để phát triển từng ngày và làm tiền đề cho một cuộc bứt phá trong tương lai bất kỳ khi nào có thể.

Tất cả đều bắt đầu từ một buổi tiệc cưới ở bãi biển. Sắp đến ngày cưới của Mike và Amy, họ muốn giảm cân một chút cho đẹp đôi. Một huấn luyện viên đã đưa cho họ một danh sách các chất dinh dưỡng trong 3.000 loại thực phẩm – một dạng bảng đối chiếu calori của từng loại thực phẩm. Mike là một tay lập trình máy tính từ lúc 10 tuổi nhận biết ngay một cách tốt hơn là “dò bằng mắt” danh sách như “sớ Táo quân” này. Mike đưa ra một giải pháp về sau trở thành MyFitnessPal. Trong 8 năm ròng rã, Mike và Albert tự trang trải cho ứng dụng của mình bằng tiền dành dụm và thẻ tín dụng.

Giờ đây, MyFitnessPal trở thành một ứng dụng số nổi tiếng về phân tích định lượng sức khỏe. Năm 2013, khi Kleiner Perkins đầu tư vào MyFitnessPal, ứng dụng đã có 45 triệu người sử dụng. Con số đó giờ đây đã tăng lên 120 triệu người và nếu tính một cách "vui vẻ", ứng dụng đã giúp giảm gần 300 triệu cân "mỡ thừa". Với một cơ sở dữ liệu trên 14 triệu loại thực phẩm cộng với khả năng kết nối bằng thời gian thực với Fitbit và các ứng dụng khác, MyFitnessPal càng giúp người sử dụng theo dõi chế độ ăn uống và tập luyện của mình một cách hữu hiệu và dễ dàng hơn.

Người sử dụng biết lượng calori bị đốt cháy vào một buổi chạy bộ buổi sáng, MyFitnessPal giúp họ thiết lập và đạt được mục tiêu rèn luyện của mình. Cũng giống như các doanh nhân thành công khác, Mike và Albert là những người theo đuổi sứ mệnh. Mục tiêu lớn nhất của họ là tạo nên một hành tinh khỏe mạnh.

Nếu độc giả cho rằng câu chuyện của MyFitnessPal là một cách ẩn dụ đối với OKRs, đúng là như vậy! Thiết lập mục tiêu đến với Mike và Albert từ ban đầu không hề dễ dàng như chúng ta sẽ thấy trong câu chuyện dưới đây. Tháng 2 năm 2015, MyFitnessPal đã bị Under Armour mua lại với giá 475 triệu đô la. Thương vụ mua lại này là mối "hôn nhân" giữa sức mạnh công nghệ của gia đình Lee và một thương hiệu nổi tiếng. Gia đình Lee bất ngờ theo đuổi ngành thể thao đỉnh cao chuyên nghiệp. Như Mike nói: "Chúng tôi muốn trượt vào những nơi có băng cứng".

Cấu trúc của công ty mới đem đến những thách thức mới trong việc thiết lập mục tiêu, đặc biệt là vấn đề kết nối. Mike và Albert sử dụng OKRs để dò tìm trong "mê cung" những mối quan hệ tiềm tàng như thế nào? Khi MyFitnessPal vùng vẫy trong chiếc hồ lớn hơn, OKRs đã kết nối những "băng nhóm" trong công ty như thế nào để đạt được mục tiêu mong muốn?

Mike Lee kể: Anh có một thiết bị trong túi, đó là một thứ tuyệt vời và hữu ích vô cùng. Thiết bị đó nhận dữ liệu về bản thân anh và thế giới xung quanh. Chỉ cần một chút tiền phí hoặc không tốn xu nào, anh có thể có một huấn luyện viên riêng hoặc một bác sĩ dinh dưỡng, hoặc ngay cả bác sĩ y khoa tư vấn ngay trên tay vào bất cứ lúc nào. Nhờ vào những chiếc smartphone, chúng ta có thể đưa ra những quyết định lành mạnh hơn và hướng đến một cuộc sống khỏe khoắn hơn.

MyFitnessPal cung cấp kiến thức theo cùng với người sử dụng suốt đời. Tôi thử theo dõi những gì tôi ăn: sốt mayonnaise có chứa 90 calori một muỗng canh, còn sốt “mù tạt vàng” chỉ chứa 5 calori. Kể từ đó tôi không đụng đến giọt mayonnaise nào nữa. Những thay đổi nhỏ như vậy, tích lại theo thời gian, đủ để tôi đạt được mục tiêu giảm cân.

Tôi làm việc cho nhiều công ty trước khi mở MyFitnessPal. Chưa ở đâu sử dụng hệ thống OKRs đúng nghĩa. Họ có kế hoạch tài chính năm, những con số doanh thu để đạt mục tiêu năm và các chiến lược liên quan, nhưng không có những mục tiêu được cấu trúc và tiếp diễn liên tục. Không phải là sự trùng hợp, những công ty này đều có những điểm chung: thiếu kết nối trong công việc. Lúc đó, tôi không hề có một “dấu vết” gì để biết những nhóm khác đang làm việc gì hoặc làm sao để chúng tôi có thể làm việc chung với nhau đối với một mục tiêu chung của công ty. Chúng tôi cố gắng bù đắp bằng nhiều buổi họp chung với nhau hơn, nhưng chỉ tốn nhiều thời gian hơn thôi. Nếu anh đưa hai người lên một chiếc thuyền và đặt một mái chèo hướng đông, một mái chèo hướng tây, hai người đó cố sức chèo nhưng chiếc thuyền sẽ không đi về đâu cả.

Vào những ngày đầu ở MyFitnessPal, chúng tôi đùa với nhau rằng đã có danh sách hàng ngàn công việc cần làm và chỉ cần chọn 3 thứ đứng đầu thôi: “OK, một năm như thế là đủ”. Chúng tôi bỏ lại khá nhiều việc đằng sau 3 việc đó, mọi việc cũng ổn. Chúng tôi chỉ làm đủ trong khả năng hạn chế nhân lực của chúng tôi mà thôi. Mục tiêu đặt ra ban đầu cũng rất thô sơ: tung ra một ứng dụng trên hệ điều hành Android, hoặc ứng dụng chạy trên BlackBerry, hoặc iPhone/iPad. Chúng tôi giải quyết từng việc một và làm việc đến khi xong thì thôi. Rồi tiếp tục làm việc kế tiếp trong danh sách đã thiết lập. Rất hiếm khi công việc bị

chồng chéo lên nhau.

Quy trình không có gì là phức tạp, rất tập trung và dễ dàng theo dõi, đo lường. Khi định nghĩa chiến lược cho chính công ty của mình và chỉ có thêm một người làm sản phẩm, sự kết nối rất đơn giản. Chúng tôi đã có một mục tiêu quan trọng – tung ra ứng dụng trên iPad vào một ngày đã định trước – và chúng tôi trao đổi hằng ngày với nhau về sự tiến triển công việc. Những doanh nghiệp nhỏ có thể áp dụng kiểu này, có khi ít quy trình hơn chúng tôi. Nhưng bây giờ tôi ước gì tôi áp dụng OKRs sớm hơn, ngay trước khi chúng tôi nhận được đầu tư. Chúng tôi lẽ ra được chuẩn bị nhiều hơn để có thể ra quyết định tốt hơn khi cơ hội xuất hiện.

Khi MyFitnesPal tung ra chạy trên iPhone và Android, tăng trưởng đã vượt ra khỏi hoạch định ban đầu. Vào một ngày kia, sáng mở mắt ra và nhìn thấy có 35 triệu người đăng ký sử dụng. Chúng tôi đã mở rộng quy mô quá nhanh và không thể chỉ làm từng việc một như trước kia nữa. Theo kinh nghiệm của tôi, sự phân hóa năng lượng bắt đầu khi anh có hai người xuất sắc làm việc trực tiếp dưới quyền của mình. Anh muốn giao cho họ những công việc khá lớn và có ý nghĩa cho công ty và theo tự nhiên, cả hai người đều muốn đóng vai trò chính trong dự án này. Chẳng mấy chốc, họ tách rời kết nối và đi theo hướng riêng. Trước khi anh nhận ra được điều đó, trông có vẻ như họ vẫn đang làm hai công việc khác nhau. Anh không có cách nào thúc đẩy họ nhanh hơn được. Nếu hai móng vuốt của bạn chỉ cần hơi tách ra chút xíu thôi, chỉ cần “một búa” thôi sẽ làm chúng tách nhau hẳn.



Sáng lập viên của MyFitnessPal, Mike và Albert Lee, năm 2012.

Mặc dù Albert và tôi đều biết cần thiết lập mục tiêu theo cách có cấu trúc hơn, nhưng rõ ràng chúng tôi không biết làm như thế nào. Năm 2013, không lâu sau khi Kleiner Perkins đầu tư vào công ty chúng tôi, John Doerr đến giới thiệu OKRs cho chúng tôi biết. Mô hình đội bóng chày tương tự đã cộng hưởng với tôi. Tôi thích sự đơn giản của cách thiết lập mục tiêu chính, cái cách mục tiêu đó được chiết xuất, duỗi ra và phân cấp xuống khắp công ty. Tôi tự nghĩ: "Đó có phải là cách chúng tôi kết nối MyFitnessPal hay không?".

Phối hợp chéo các nhóm làm việc

Khi thật sự bắt đầu triển khai OKRs, chúng tôi phát hiện hệ thống khó hơn tưởng tượng khá nhiều. Chúng tôi không đánh giá được bao nhiêu ý tưởng là đủ để tạo ra mục tiêu đúng cho công ty, và sau đó phân cấp xuống cho nhân viên. Chúng tôi phát hiện nhiều thách thức trong quá trình cân bằng giữa ý tưởng tầm cao mang tính chiến lược và thông tin trao đổi mang tính định hướng. Đến khi chúng tôi nhận đầu tư giai đoạn 1 (hay gọi là series A) và mở rộng quy mô nhóm lãnh đạo, cần đẩy mạnh tính giải trình của lãnh đạo, chúng tôi đã thiết lập mỗi mục tiêu riêng cho mỗi lãnh đạo. Chúng tôi đã tạo ra OKRs cho nhân viên thay vì để mọi người tự kết nối với những mục tiêu của lãnh đạo – và chúng tôi đã đi giật lùi. Một số mục tiêu quá chi tiết, kỹ lưỡng, một số khác thì lại quá mù mờ. Nếu một giám đốc nhân sự gặp khó khăn khi kết nối với các mục tiêu của lãnh đạo về sản phẩm hoặc doanh thu, chúng tôi lại thêm một mục tiêu cấp công ty chỉ dành cho người đó. Chẳng mấy chốc, chúng tôi có một "kho" OKRs của công ty, nhưng cái gì là quan trọng nhất đối với MyFitnessPal? Chúng tôi như lạc trong rừng, không còn nhận diện được cây nào là cây nào.

Năm 2013, khi MyFitnessPal tăng từ 10 lên 30 người, tôi cho rằng chúng tôi sẽ tăng 200% năng suất. Tôi đánh giá sai, càng mở rộng quy mô càng làm chậm

hoạt động lại. Các kỹ sư mới cần được đào tạo chuyên sâu trước khi họ nhận lãnh công việc. Với khá nhiều kỹ sư cùng phát triển trên một dự án, chúng tôi phải xây dựng những quy trình mới để tránh người này lấn công việc người khác. Trong giai đoạn lâm thời, năng suất giảm là đúng.

Khi chúng tôi đã quen dần với quy trình mới, kết nối sẽ giúp họ hiểu tôi muốn họ làm gì. Hầu hết nhân viên đều được động viên leo lên cao hơn, gần với mục tiêu OKRs cao nhất – nếu họ biết đặt chiếc thang ở đâu. Khi đội ngũ chúng tôi có nhiều người hơn và nhiều tầng quản lý hơn, chúng tôi lại đối mặt với vấn đề khác. Ngoài ba trưởng phòng sản phẩm: một làm trên hệ thống Premium – một phiên bản nâng cấp trả tiền phí của ứng dụng miễn phí hiện có; một người tập trung vào nền tảng API (bộ tập lệnh công khai cho các nhà phát triển thứ ba kết nối với ứng dụng, như Fitbit chẳng hạn); một người chỉ lo phần cơ sở dữ liệu người sử dụng và trải nghiệm khi đăng nhập. Cả ba người đều có OKRs riêng để hoàn thành mục tiêu – cho đến lúc đó coi như tạm ổn.

Vấn đề nằm ở chỗ đội ngũ kỹ sư sử dụng chung, thường bị “nghẽn” ở giữa. Các kỹ sư thường không kết nối được với các mục tiêu của các trưởng phòng sản phẩm. Họ đều có OKRs riêng, tựu trung là bảo đảm hệ thống hoạt động 24/24. Chúng tôi cho là họ có thể làm chung nhưng đó là một sai lầm. Họ hiểu nhầm công việc của nhau, đôi khi họ thay đổi gì đó trong hệ thống mà không hề báo trước với ai (thỉnh thoảng đã làm cho một giám đốc sản phẩm nổi khùng, la hét ầm ĩ). Các kỹ sư cảm thấy họ bị chuyển giữa các dự án từ tuần này sang tuần khác là nguyên nhân không phát huy được hiệu năng của họ. Khi họ quay trở lại một sản phẩm đang làm dang dở sau khi tạm ngưng, họ tự hỏi: “Bắt đầu trở lại như thế nào đây?”. Trong khi đó, công việc dành cho Premium là đặc biệt cấp bách vì đem lại doanh thu, tuy nhiên công việc cứ “giật cục” ngắt quãng từng đợt rất thất thường.

Tôi cảm thấy nản chí kinh khủng. Chúng tôi đã thuê những kỹ sư tài năng và bỏ ra hàng đống tiền nhưng không thể tiến nhanh được. Chúng tôi có một mục tiêu ưu tiên hàng đầu: cá nhân hóa email để gửi đến các khách hàng tiềm năng xác định. Mục tiêu được xây dựng khá tốt; ý tưởng này hướng một số tối thiểu

những khách hàng trả phí hàng tháng vào blog của chúng tôi để tăng tương tác và giúp chúng tôi có thêm dữ liệu về họ. Một kết quả then chốt rất quan trọng cho mục tiêu này chính là tăng tỷ lệ nhấn chuột vào link trên email dẫn tới blog. Trong chiến dịch này, không một ai bên phòng marketing nghĩ rằng nên phối hợp với các kỹ sư – những người có những ưu tiên riêng của họ – để điều chỉnh hoặc có chiến thuật mới nếu tỷ lệ nhấn chuột không như mong muốn. Không có sự kết nối với kỹ sư, OKRs này đã nhận lấy số phận bi đát ngay khi bắt đầu. Tệ hơn nữa, chúng tôi không phát hiện được điều này mãi cho đến hết một quý, khi chúng tôi ngồi lại phân tích tại sao phòng marketing đã trễ hẹn cho OKRs này. (Sau đó, dự án này phải kéo dài thêm một quý.)

Đó cũng là lúc chúng tôi gióng hồi chuông cảnh tỉnh mọi người khi nhận thấy nhu cầu phải kết nối chặt chẽ hơn nữa giữa các bộ phận. OKRs được thiết kế khá tốt nhưng triển khai không đúng. Khi các phòng ban cần sự trợ giúp lẫn nhau, chúng tôi không làm rõ được sự phụ thuộc giữa họ với nhau một cách dứt khoát và cụ thể. Sự phối hợp bị nghẽn dẫn đến kỳ hạn cũng trễ theo. Chúng tôi không thiếu mục tiêu và kết quả then chốt đặt ra, chỉ là chúng tôi cứ đi lang thang trong cái vòng tròn của chính mình.

Những năm sau đó, chúng tôi cố gắng sửa chữa sai lầm này bằng cách có những buổi họp phối hợp thường xuyên giữa các trưởng phòng. Mỗi quý, các trưởng phòng trình bày mục tiêu và các mối phụ thuộc mà họ nhận biết có liên quan đến mục tiêu đó. Không ai rời khỏi phòng họp cho đến khi chúng tôi trả lời xong một số câu hỏi: Chúng ta có đáp ứng được nhu cầu của mọi người trong việc phối hợp chưa? Có nhóm nào bị căng thẳng quá hay không? Nếu tất cả đều ổn, thì làm thế nào biến mục tiêu trở nên hiện thực hơn?

Kết nối không có nghĩa xúm lại làm chung. Tại MyFitnessPal, mỗi OKRs đều có duy nhất một “chủ nhân” và các nhóm khác chỉ đóng vai trò kết nối khi cần. Bởi vì, “đồng sở hữu” sẽ làm giảm tính trách nhiệm. Nếu một OKRs thất bại, tôi không muốn hai người nào đó đổ lỗi cho nhau. Ngay cả khi hai hoặc nhiều nhóm hơn nữa có những mục tiêu song song với nhau, kết quả then chốt của họ vẫn phải nên khác nhau.

Mỗi lần chúng tôi hoàn thành xong một quy trình OKR, chúng tôi lại làm cho OKRs lần sau tốt hơn. Mục tiêu càng chính xác hơn, các kết quả then chốt càng dễ cân đo đong đếm hơn, tỷ lệ thành công càng cao hơn. Mất từ hai đến ba quý, chúng tôi mới thật sự học được cách thiết lập OKRs tốt, ví dụ từ các chức năng của sản phẩm làm sao để diễn giải thành một mục tiêu rộng. Dự đoán những khái niệm mới trên thị trường không hề dễ dàng, chúng tôi cũng phải thay đổi để thích nghi. Chúng tôi bắt đầu chọn kỳ hạn hoàn thành công việc thành kết quả then chốt thay vì là doanh thu hay lượng khách đăng ký sử dụng. (Ví dụ, ngày phát hành bản MFP Premium là 5/1/2015). Sau khi tung ra một chức năng mới cho ứng dụng và nhận về một lượng dữ liệu thật, chúng tôi mới có đủ cơ sở để đánh giá tác động và tiềm năng của ứng dụng. Sau đó, kết quả then chốt kế tiếp có thể là chọn mở rộng sang doanh thu hoặc chọn lượng người sử dụng.

Chúng tôi lo lắng khi nhóm làm việc chọn những kết quả then chốt có độ rủi ro thấp, như gửi email đến chỗ này hay đẩy tin thông báo đến chỗ kia. Mục tiêu càng nhiều tham vọng, nhân viên càng có xu hướng bảo thủ khi đưa ra các kết quả then chốt – một dạng tâm lý không định hướng do nhà xã hội học người Mỹ Robert K. Merton phát hiện. Vì vậy, chúng tôi học cách thiết lập mục tiêu sao cho phù hợp với ngữ cảnh hiện tại. Khi thời điểm thích hợp, chúng tôi mới nhắm đến việc gia tăng độ khó cho kết quả then chốt. Nhưng cũng có lúc, chúng tôi nói với các nhóm làm việc: "Đừng quá lo lắng về tác động của số lượng khách đăng ký sử dụng hàng tháng lên vấn đề này. Cứ làm cho chức năng đó tốt nhất có thể. Chúng tôi không muốn các bạn làm những thứ vượt quá sức mình".

Những mối phụ thuộc không thấy được

Sáp nhập với Under Armour có nghĩa là phải thích ứng với một công ty có cách thiết lập mục tiêu hoàn toàn khác. Thình lình, tôi có một ông chủ phải kết nối để làm việc. Tôi cũng có một phòng ban mới thành lập: UA Connected Fitness – North America. Phòng này khai thác các công nghệ số đang nổi trội để áp dụng vào việc luyện tập thi đấu (dành cho giới chuyên nghiệp) và cải thiện sức khỏe (dành cho giới không chuyên). Tôi có ba ứng dụng phải phối hợp với nhau, mỗi

cái đều có văn hóa và kiểu làm việc rất khác nhau.

Về mặt quy mô, kết nối làm tăng sự phức tạp lên nhiều lần. Làm sao chúng ta có thể diễn tả cho hơn 400 người biết chúng ta đang cố gắng đạt được những gì, để kêu gọi họ kết nối với chúng ta? Làm sao để mọi người cùng chèo về một hướng và đóng góp sức của họ một cách hữu hiệu? Ngay từ đầu, tôi đã thấy khó khăn lắm rồi; tôi tưởng tượng làm thế nào Amazon hay Google quản lý giỏi đến thế! Khi chúng tôi đem OKRs giới thiệu với bộ phận mới, mọi việc trở nên sáng sủa hơn.

Nhưng ở Connected Fitness cũng có sự tham gia của một số cổ đông điều hành từ Under Armour. Vài tuần sau khi sáp nhập, ông chủ của tôi triệu tập một cuộc họp lãnh đạo gồm 20 người. Under Armour làm theo kế hoạch năm và các trưởng phòng phải đưa ra kế hoạch cho một năm. Trong khi tại MyFitnessPal, chúng tôi lại quen với việc dành rất nhiều thời gian vào việc thiết lập mục tiêu một cách chính xác.

Khi cuộc họp diễn ra, Albert và tôi ngạc nhiên phát hiện ra rằng bộ phận kinh doanh online đang trông chờ vào lưu lượng từ các ứng dụng của chúng tôi đem về. Bộ phận dữ liệu thì cho rằng các ứng dụng sẽ cung cấp một lượng dữ liệu khổng lồ cho họ. Bộ phận kinh doanh quảng cáo cũng cho rằng các ứng dụng sẽ đem về một lượng doanh thu quảng cáo. Cả ba bộ phận đều giả định trước những suy nghĩ về các ứng dụng của chúng tôi mà không hề quan tâm những bộ phận khác đưa ra những yêu cầu gì. Hoặc không ai quan tâm mục tiêu của họ có kết nối phù hợp với những mục tiêu của chúng tôi hay không – ít nhiều cũng là mục tiêu cao nhất của công ty. Chúng tôi đã nhìn thấy những mối phụ thuộc tiềm ẩn khắp mọi nơi trong công ty – y chang những vấn đề chúng tôi từng gặp ở MyFitnessPal, rất điển hình. Không còn cách nào khác hơn, chúng tôi phải giải quyết tất cả những mối phụ thuộc này cho xong.

Phải mất 18 tháng để giải quyết vấn đề kết nối mục tiêu cho bộ phận mới của chúng tôi và chúng tôi không thể hoàn thành việc này nếu không có OKRs. Đầu

tiên, chúng tôi phải định nghĩa những mối ràng buộc khi phát triển phần mềm mới. Sau đó, phải cụ thể những ưu tiên cốt lõi. Bằng cách chia sẻ OKRs ở cấp cao nhất, chúng tôi có thể giải thích tại sao có những dự án cần thiết phải thực hiện khá lâu, mất nhiều thời gian và đâu là nơi chúng tôi cần tiếp tục tăng tốc để đạt được mục tiêu ưu tiên của công ty. “Đây là quy trình chúng ta đang sử dụng”, tôi trình bày, “và tôi sẽ cho mọi người thấy những mục tiêu và kết quả then chốt của chúng tôi. Các anh cần cho tôi biết tôi có bỏ sót bất kỳ điều gì hay không, ngay cả việc anh nghĩ là chúng tôi đang đi sai hướng”.

Đó là kiểu minh bạch một chiều rất nghiêm khắc và tôi cảm thấy hơi hồi hộp khi áp dụng, nhưng quả thật có tác dụng. Mọi người bắt đầu nhận ra những hạn chế của chúng tôi và thế là cũng tự điều chỉnh kỳ vọng của họ đối với chúng tôi. Về phía chúng tôi, cố gắng làm tốt nhất để kết nối với họ bằng cách tìm ra những dự án đáp ứng được tiêu chí “có những mục tiêu có thể kết nối chéo giữa các bộ phận”.

Khi Albert “nắm” nhóm phát triển sản phẩm MapMyFitness, đầu tiên anh ấy xem qua toàn bộ lộ trình phát triển và nói: “Chúng ta cần cắt bớt phân nửa, được không? Cần phải thu gọn lại những thứ thật sự quan trọng cho người sử dụng”. Chúng tôi bắt đầu đánh giá các chức năng của ứng dụng theo cách của MyFitnessPal: “Nếu chúng ta cắt bỏ phần này trong quý này, điều gì sẽ xảy ra? Có ảnh hưởng gì đến người sử dụng hay không?”. Thông thường, những chức năng bị đề nghị “hoãn lại” đều không tạo sự khác biệt lớn cho ứng dụng. Đây không phải là những đề xuất mang tính chủ quan; chúng tôi có công cụ đo lường để đánh giá những tác động. Ngày nay, chúng tôi đưa ra những quyết định sắc bén hơn, khó khăn hơn về việc nên “đặt cược” vào đâu, tất cả đều dựa vào quy trình OKRs.

Tập trung và kết nối hai yếu tố phụ thuộc lẫn nhau. Tháng 5 năm 2015, ba tháng sau khi Under Armour mua lại MyFitnessPal, phiên bản trả phí Premium của chúng tôi cuối cùng cũng được tung ra thị trường. Điều này đã không thể thực hiện được, nếu chúng tôi không thừa nhận công khai: “Chúng ta không thể làm mọi thứ cùng một lúc được đâu. Chúng ta phải chọn thôi”. Chúng tôi đã trình

bày rất rõ ràng với công ty mới, Premium là mục tiêu số một, trên mọi mục tiêu.

Mọi thứ cũng tiến triển khá tốt. Không lâu sau khi sáp nhập, hai trong số bốn ứng dụng di động đồng loạt tích hợp công nghệ bản đồ vào chức năng theo dõi bước chạy của người sử dụng. Bởi vì họ không chú ý việc phối hợp trong công đoạn phát triển ứng dụng, họ đi xây dựng bản đồ theo cách khác từ nhiều nhà cung cấp khác nhau. Bên cạnh sự kém hiệu quả, người sử dụng có những trải nghiệm ứng dụng không đồng nhất. Để giải quyết tình trạng này, hai nhóm phát triển ứng dụng đã đưa ra kế hoạch kiểm tra chéo với nhau từng tháng để tránh lặp lại vấn đề này trong tương lai. Sau đó không lâu, chúng tôi áp dụng OKRs cho toàn bộ bộ phận mới. Và giờ đây chúng tôi đều cùng một hướng, cùng cách làm việc. Ai cũng biết những ưu tiên hàng đầu của phòng chúng tôi, cho phép họ có quyền tự do nói “Không” với những việc xen ngang khác.

Kết nối với “Sao Bắc Đẩu”

Mặc dù những ngày khởi nghiệp đã lùi lại phía sau chúng tôi, MyFitnessPal đã thuộc về một công ty lớn hơn rất nhiều, nhưng chúng tôi vẫn có những mục tiêu đầy tham vọng, vẫn ủng hộ những giá trị của hệ thống OKRs về tính minh bạch và trách nhiệm. Chúng tôi đăng các mục tiêu của North Star lên một hệ thống nội bộ để tất cả mọi người trong công ty đều nhìn thấy. Chúng tôi thảo luận về các mục tiêu đó trong các buổi họp toàn thể hàng tuần. Trong một buổi giao lưu lãnh đạo gần đây, tôi trình bày quy trình OKRs cho họ xem. Một giám đốc đã nói: “Đây là buổi giao lưu hay nhất tôi từng tham dự”. OKRs là nền tảng hoạt động của toàn bộ nhóm Connected Fitness của chúng tôi và tất nhiên, hy vọng sẽ được áp dụng cho toàn bộ Under Armour. Doanh nghiệp càng lớn, giá trị mà OKRs mang lại càng nhiều.

Ngoài việc làm cho mục tiêu nhất quán trong một công ty, kết nối còn hàm chứa một ý nghĩa sâu xa hơn. Đó chính là giữ cho mục tiêu của bạn đi theo đúng giá trị của công ty. Chúng tôi phải điều chỉnh sứ mệnh để kết nối được với Under Armour: “Làm cho tất cả vận động viên khỏe hơn”. Nhưng trong bộ phận

Connected Fitness của tôi, chúng tôi vẫn sống với câu thần chú của MyFitnessPal: “Khi khách hàng của chúng ta đạt được mục tiêu về sức khỏe và vóc dáng, chúng ta là công ty thành công”. Chúng tôi luôn đặt cùng một câu hỏi: Chức năng này – hoặc mối quan hệ đối tác này – có giúp cho khách hàng của chúng ta thành công hay không?

Cuối cùng, chính khách hàng là người bỏ công sức nhiều nhất để thay đổi cuộc sống của họ. Giống như một phụ nữ đã nói với chúng tôi, lần đầu tiên trong vòng 20 năm nay, bà ấy có thể đứng lên từ ghế mà không cần dùng tay chống – một thời điểm cảm động nhất trong cuộc đời. Trong chừng mực nào đó, những thời điểm như vậy chính là thành công của công ty. Bất cứ khi nào có thể, chúng tôi đều giải thích điều này trong các mục tiêu cao nhất của công ty, như trong OKRs bên dưới đã làm cách đây vài năm.

MỤC TIÊU

Giúp nhiều người trên thế giới hơn nữa

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Thêm 27 triệu người sử dụng vào năm 2014

2. Đạt tổng cộng 80 triệu người đăng ký sử dụng

OKRs chung của MyFitnessPal.

Mọi quyết định chúng tôi đưa ra cần phải củng cố tầm nhìn của công ty. Khi phải thỏa hiệp giữa khách hàng và mục tiêu kinh doanh, chúng tôi nghiêng về kết nối với mục tiêu khách hàng hơn. Khi một mục tiêu có vẻ vượt ra khỏi câu "thần chú" của công ty, chúng tôi cần xem xét lại khá kỹ lưỡng, luôn luôn đảm bảo mục tiêu này phải hướng đến mục tiêu lớn của công ty. Điều đó giúp kết nối với khách hàng mà chúng tôi phục vụ.

9

Kết nối: Câu chuyện của Intuit

Atticus Tysen

CIO của Intuit

Mọi người không thể kết nối với những gì họ không thấy, các mạng lưới làm việc sẽ không thể phát triển được. Theo định nghĩa, OKRs phải mở và được tất cả mọi người trong công ty nhìn thấy, tất cả mọi cấp bậc ở tất cả các phòng ban. Vì thế, các doanh nghiệp gắn liền với OKRs sẽ trở nên hợp nhất hơn và gắn kết hơn.

Trong số các công ty phần mềm, Intuit nằm trong danh sách danh giá của Fortune – "Những công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới". Intuit nổi lên trong thập niên 1980, khi đưa ra phần mềm quản lý tài chính cá nhân chạy trên máy tính cá nhân với tên gọi Quicken và trở thành cái tên quen thuộc với các bà nội trợ. Sau đó, Intuit chuyển sang phần mềm tính thuế cá nhân Turbo Tax và phần mềm kế toán QuickBooks, đều chạy trên máy tính cá nhân cả. Sau đó Intuit đưa các phần mềm lên chạy trực tuyến bằng giao diện web (thời kỳ world wide web phát triển đỉnh điểm). Trải qua một lịch sử khá dày, về khía cạnh công nghệ, Intuit đã vượt qua hết thách thức cạnh tranh này đến thách thức cạnh tranh khác nhờ vào khả năng "đi trước một bước" so với các đối thủ. Gần đây, họ đã bán Quicken và tái cấu trúc phiên bản QuickBooks trực tuyến thành một phần mềm mở (loại phần mềm cung cấp mã nguồn mở miễn phí cho bên thứ ba phát triển hoặc tích hợp vào hệ thống của họ). Lượng đăng ký sử dụng tăng lên 49%. Nhà phân tích tài chính của UBS, Brent Thill nói trên tờ The New York Times: "Mỗi

khi Intuit đi sai một bước, họ nhanh chóng bỏ con đường sỏi đá và quay trở lại đường tráng nhựa ngay lập tức. Đó là lý do Intuit vẫn làm tốt trong suốt một quãng thời gian dài".

Chúng ta sẽ nhận ra những doanh nghiệp có khả năng thay đổi linh hoạt thường là những doanh nghiệp có kết nối rộng rãi và Intuit là một ví dụ về khả năng này. Văn hóa "minh bạch" đã ăn sâu vào đồng sáng lập Scott Cook và người mệnh danh là "coach" của Intuit, Bill Campbell, CEO và chủ tịch của Intuit trong một thời gian dài. Atticus Tysen, phó chủ tịch cấp cao kiêm giám đốc công nghệ của Intuit mô tả về Bill Campbell: "Ông ấy là một trong những người cởi mở nhất mà tôi từng biết. Campbell có thể đọc được suy nghĩ của người khác và quyết định đầu tư vào con người đó. Cái hay là anh luôn biết ông ấy đang suy nghĩ điều gì về anh và luôn đứng cạnh để hỗ trợ anh".



CIO của Intuit, Atticus Tysen, tại Goal Summit năm 2017.

Di sản của "coach" Campbell vẫn còn sống động ở Intuit. Trở lại câu chuyện của vài năm trước, để giúp phòng công nghệ thông tin thích nghi khi Intuit chuyển sang lĩnh vực công nghệ đám mây, Atticus đã giới thiệu OKRs trong phần báo cáo của mình. Ngay trong quý sau, Atticus áp dụng OKRs cho cấp giám đốc IT; quý sau nữa, áp dụng cho toàn bộ 600 kỹ sư của phòng IT. Nhưng anh ấy xác định rõ không muốn ép buộc quy trình mới. "Chúng tôi không muốn sự phục tùng mệnh lệnh theo kiểu văn phòng. Chúng tôi muốn áp dụng bằng tất cả niềm đam mê. Tôi muốn thấy OKRs tự chứng tỏ sự thành công chứ không phải do người khác đem lại – và OKRs đã thật sự làm được như vậy", Atticus nói.

Mỗi quý, phòng IT của Intuit giải quyết khoảng 2.500 mục tiêu. Họ xây dựng các mục tiêu bằng dữ liệu tự động, cập nhật theo thời gian thực trên hệ thống và giám sát hằng ngày, nhân viên của phòng gần như kết nối hơn phân nửa mục tiêu này. Trung bình, nhân viên xem OKRs của các quản lý hơn 4.000 lần mỗi quý (tương đương một nhân viên xem 7 lần trong một quý) – một dấu hiệu thể hiện sự hưởng ứng mạnh mẽ từ những nhân viên "tiền tuyến". Sau khi mổ xẻ OKRs của cấp quản lý, nhân viên sẽ thấy rõ hơn mối liên kết giữa công việc hằng ngày của họ, những ưu tiên của đồng nghiệp, mục tiêu quý của nhóm mình, và sứ mệnh cao nhất của công ty. Cá nhân, phòng ban và những mục tiêu hòa quyện lại thành một.

Câu chuyện của Intuit mô tả những lợi ích của việc triển khai OKRs thử nghiệm như một dự án trước khi áp dụng cho toàn công ty. Với vài trăm nhân viên tham gia đủ để "phòng thí nghiệm" OKRs hoạt động – nơi có khả năng san bằng mọi chướng ngại trước khi triển khai diện rộng. Tại Intuit, CEO Brad Smith, người luôn đăng mục tiêu riêng của ông ấy cho tất cả mọi người xem, nói: "Thiết lập mục tiêu kết nối vô cùng quan trọng, cho phép nhân viên phát huy tất cả khả năng của mình".

Atticus Tysen kể: Tôi đã làm việc tại Intuit ở bộ phận sản phẩm 11 năm trước khi chuyển sang phòng công nghệ thông tin (IT). Năm 2013, tôi trở thành CIO (giám đốc công nghệ). Tôi chuyển sang phòng IT vì tôi yêu thích Intuit và tôi biết IT sẽ giúp Intuit tiến lên công nghệ đám mây như một sứ mệnh. Đó là thời gian căng thẳng nhưng rất thú vị. Intuit đã tập trung vào nhiều hướng cùng một lúc: chuyển từ phần mềm trên desktop lên môi trường công nghệ đám mây trên Internet; từ nền tảng phần mềm đóng thành phần mềm mở cho hàng ngàn đối tác thứ ba tích hợp vào ứng dụng của họ; từ một công ty Bắc Mỹ thành quy mô toàn cầu. Khi chúng tôi hướng tới chiến lược dài hạn trở thành hệ sinh thái tích hợp, chúng tôi dần dần thay đổi từ một chuỗi thương hiệu riêng lẻ (TurboTax, Quicken, QuickBooks) thành một thương hiệu duy nhất cho công ty: Intuit.

Trong bất kỳ cơn “phong ba bão tố” nào xảy ra, phòng IT thường là nơi gánh chịu nhiều “tai tiếng” trong nội bộ nhất. Đơn giản bởi vì những hoạt động của họ có khuynh hướng không “trong suốt”. Bất cứ một công ty trên 30 tuổi nào cũng sẽ tích tụ những “tầng tầng lớp lớp” các công nghệ phức tạp – đặc biệt là công ty công nghệ. Tại phòng IT, chúng tôi cứ phải oằn mình giải quyết những yêu cầu từ các cộng sự nội bộ đến nhu cầu của khách hàng bên ngoài. Chúng tôi trở thành cầu nối giữa công nghệ và kết quả kinh doanh. Có lẽ căng thẳng nhất là phòng IT phải cân bằng công việc giữa một bên là bảo đảm hệ thống hiện tại hoạt động hoàn hảo (như công ty kỳ vọng) và một bên là sứ mệnh xây dựng một tương lai tốt đẹp cho Intuit. Nghe có vẻ khó hiểu quá, tôi đưa một ví dụ: Intuit đã từng có 9 hệ thống thanh toán khác nhau dành cho khách hàng để phục vụ các loại sản phẩm và dịch vụ của công ty, mỗi hệ thống có những khó khăn riêng. Khi phải dồn sức chăm lo cho 9 hệ thống hoạt động tốt mỗi ngày, quả thật vô cùng khó khăn cho chúng tôi lên kế hoạch xây dựng một hệ thống thanh toán với công nghệ tốt hơn và thống nhất về một mối.

Làm thế nào chúng tôi có thể cho nhân viên biết cái gì là quan trọng nhất trong lúc vẫn làm cho họ kết nối chặt chẽ với nhau? Và làm sao để bảo đảm tất cả mối

quan tâm của nhân viên đều được lắng nghe? Trong một doanh nghiệp đóng kín kiểu cũ, những hoạt động của từng phòng ban thường là mù mờ, không công khai. Mọi người thường cố gắng tìm hiểu những gì đang xảy ra ở bên ngoài phòng ban của mình, nhưng họ thường không biết bắt đầu tìm hiểu từ chỗ nào hoặc có đủ thời gian để bám theo những thông tin. Hệ quả là nhận thông tin sai chỗ và không hiểu hết diễn biến thật sự.

Tại Intuit, thay đổi được thực hiện từ cấp cao nhất. Để khởi động sự chuyển đổi, ông chủ tịch và CEO, Brad Smith quyết định áp dụng hệ thống thiết lập mục tiêu cho cả công ty. Brad rất có ý thức và chủ đích về OKRs. Mỗi tháng, các quản lý Intuit trao đổi các bản báo cáo để thảo luận các mục tiêu riêng. Hệ thống OKRs được tích hợp một chức năng rất hay: nhận hồi âm 360 độ cho phép tất cả các bên so sánh và đối chiếu các mục tiêu theo định kỳ.

Intuit có truyền thống từ lâu về việc học hỏi và thí nghiệm cái mới. Chúng tôi đã thử rất nhiều thứ, chọn giữ lại những thứ tốt nhất. Tôi đồng ý kết hợp với bộ phận nhân sự để thử OKRs tại phòng IT (chúng tôi gọi bằng từ lóng "Enterprise Business Solutions" – hay EBS). Tôi chỉ tình cờ biết đến OKRs vào năm 2014, khi tìm thông tin trên Google search với từ khóa "goal setting". Sau khi tìm hiểu thật kỹ, tôi cho rằng OKRs có thể giúp chúng tôi thay đổi cách vận hành công ty, thậm chí giúp chúng tôi nhận thức chính bản thân mình như thế nào cho hợp lý.

Công việc IT của chúng tôi vượt ra khỏi công việc kiểm tra yêu cầu từ nội bộ đến khách hàng. IT phải mang thêm giá trị cho công ty, loại bỏ những hệ thống dư thừa, tạo thêm những chức năng mới, đi tìm giải pháp cho tương lai. Bằng cách cho phép họ trì hoãn những công việc hằng ngày, các quản lý cấp trung có thể giúp nhân viên tập trung vào những sáng kiến có tính dài hạn và có nhiều giá trị hơn. Để trở thành một nhóm làm việc hiệu quả, EBS của chúng tôi cần phải thay đổi từ gốc đến ngọn.

Ngày nay, mỗi nhân viên trong phòng IT đều "sở hữu" từ 3 đến 5 mục tiêu của phòng trong mỗi quý, bên cạnh 1 hoặc 2 mục tiêu cá nhân. Hệ thống OKRs rất

hữu hiệu bởi vì khá đơn giản và minh bạch. Để được như thế, tôi biết OKRs của chúng tôi phải được tất cả nhân viên của Intuit nhìn thấy, ngay cả khi những nhân viên ngoài phòng IT không sử dụng OKRs. Tôi muốn tất cả mọi người biết chính xác chúng tôi đang làm gì, làm thế nào và tại sao phải ưu tiên làm những việc đó. Khi mọi người hiểu những ưu tiên và hạn chế của bạn, sẽ có nhiều khả năng họ sẽ tin bạn hơn khi một số việc xảy ra không như mong muốn.

Trước đó, tôi phát hiện để tách biệt những mục tiêu cá nhân và mục tiêu của phòng IT, thật vô cùng gian nan. Với tư cách là một người lãnh đạo phòng IT, tôi nghĩ giữa hai loại mục tiêu có sự trùng khớp hợp lý (nhưng cũng không dễ nhìn thấy). Hầu hết những mục tiêu cấp cao của công ty kéo dài từ quý này sang quý kia, thường là 18 tháng. Đến một lúc nào đó, nhóm và từng cá nhân nên điều chỉnh OKRs của cả hai sao cho khi hoàn cảnh thay đổi, mọi người đều tiếp tục phát triển. Khi nhân viên đặt câu hỏi: “Ông CIO sẽ làm gì nếu OKRs của ông ấy không bao giờ thay đổi?”. Tôi hiểu được thông điệp đó. Giờ đây, tôi có mục tiêu cho cá nhân và những mục tiêu tiệm cận với OKRs của công ty như bất kỳ một nhân viên nào.

Ngoài việc áp dụng OKRs ở văn phòng chính đặt tại Bay Area, chúng tôi muốn mở rộng áp dụng hệ thống trên toàn cầu. EBS (tức phòng IT của Intuit) có chi nhánh đặt tại 4 khu vực nước Mỹ và Bangalore, trung tâm công nghệ cao của Ấn Độ, cộng với các nhóm hỗ trợ các văn phòng Intuit nằm rải rác khắp thế giới. Khi mọi người làm việc bên ngoài trụ sở chính, họ thường muốn biết ở tổng hành dinh đã làm được điều gì (và ngược lại, tổng hành dinh cũng muốn biết những người bên ngoài đang xoay xở ra sao). OKRs sẽ chấm dứt sự “huyền bí” đó, giúp mọi người liên kết với nhau hơn.

Một trong những mục tiêu của phòng IT là “hợp lý hóa, hiện đại hóa và bảo đảm an toàn cho tất cả những công nghệ đang sử dụng tại Intuit”. Về sau, bất cứ lúc nào tôi đến làm việc với một nhóm ở Texas hay Arizona, tôi đều nghe nhân viên ở đó nói: “Dự án này hợp lý với danh mục công việc của chúng ta chưa?”, hoặc “Làm thế nào để hiện đại hóa hệ thống?”. Cho dù làm việc ở chi nhánh nào, họ đều sử dụng 3 động từ trên – hợp lý hóa, hiện đại hóa và bảo đảm an toàn. Khi

có một dự án mới cần thảo luận, họ sẽ hỏi nhau làm thế nào để dự án đó tương thích với 3 mục tiêu của phòng IT. Nếu không, họ sẽ cảnh báo: “Tại sao chúng ta phải làm dự án này?”.

MỤC TIÊU

Hiện đại hóa, hợp lý hóa và bảo đảm an toàn cho tất cả những công nghệ đang sử dụng tại Intuit

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Hoàn thành nâng cấp bộ phần mềm eBusiness Suite lên phiên bản R12 và loại bỏ bản R11.5.9 trong quý này

2. Giao chức năng thanh toán bán sỉ vào cuối năm tài chính 2016

3. Hoàn thành tích hợp những bộ phận kinh doanh nhỏ bên ngoài vào hệ thống Salesforce.

4. Lập kế hoạch bỏ tất cả những công nghệ cũ, lạc hậu

5. Lên kế hoạch sơ bộ và kết nối với chiến lược Workforce Technology mới: lộ trình và những nguyên tắc

OKRs của EBS.

Dữ liệu “sống” từ công nghệ đám mây

Intuit tự xem mình là một start-up 34 tuổi. Khởi đầu với phần mềm máy tính cá nhân vào những năm 1980, chúng tôi đã chứng kiến hàng loạt sự đào thải công nghệ bằng những nền tảng mới thay thế những “vị tiền bối” già nua. Sản phẩm đầu tiên của Intuit chạy trên hệ điều hành DOS (hệ điều hành còn sử dụng dòng lệnh trên màn hình đen trắng). Sau đó chuyển lên hệ điều hành Windows và Macintosh trên máy tính cá nhân, rồi “chui vào” chiếc điện thoại thông minh và bây giờ “lên mây” (công nghệ đám mây).

OKRs có thể triển khai càng hiệu quả hơn trong kỷ nguyên “đám mây”. Kết nối hàng ngang diễn ra thật tự nhiên, không gượng gạo. Với hệ thống thiết lập mục tiêu mở và công khai, nhóm phân tích dữ liệu có thể nhìn thấy ngay từ đầu những gì nhóm hoạch định tài chính có trong đầu. Hiển nhiên, khi như vậy, họ có thể phối hợp làm việc với nhau song song. Vì thế, các nhóm làm việc kết nối các mục tiêu của họ bằng thời gian thực, tốt hơn sau khi thực hiện rồi mới kết nối – một sự thay đổi rất lớn so với cách làm từ trước đến nay của Intuit.

Ở một công ty làm phần mềm cho máy tính để bàn, các quản lý chỉ xem xét công việc thông qua lăng kính bán lẻ của thế kỷ 20. Họ quan tâm đến kết quả qua các báo cáo doanh thu và kênh phân phối. Trong khi đó, họ nỗ lực dự đoán thị trường cũ và tìm thị trường mới. Tầm ngắm của họ chủ yếu bị hạn chế như một chiếc kính chiếu hậu mà thôi – tức là người lái xe chỉ có thể nhìn thấy những gì đằng sau, đã xảy ra rồi. Ngược lại, ngành kinh doanh dựa trên công nghệ đám mây muốn nhìn thấy cái gì đang diễn ra. Có bao nhiêu khách hàng đăng ký sử dụng trong tuần này? Có bao nhiêu tài khoản dùng thử đang kích hoạt? Tỷ lệ

chuyển từ dùng thử sang đăng ký trả phí là bao nhiêu? Một khách hàng có thể tìm thông tin trên Google về một sản phẩm trực tuyến, lướt qua trang giới thiệu, đăng ký dùng thử rất nhanh và sau đó quyết định trả phí – tất cả chỉ diễn ra trong vòng 10 phút hoặc ít hơn. Để các nhà quản lý có thể bắt kịp nhịp độ như vậy, họ nên kiểm tra "cái phễu" lọc của họ hằng ngày để bảo đảm không bị tắc nghẽn. Nhân viên IT cần suy nghĩ về các loại báo cáo, dữ liệu và phân tích theo thời gian thực. Chúng tôi đưa những điều cần thiết này vào một mục tiêu cao nhất của công ty:

MỤC TIÊU

Cho phép tất cả nhân viên Intuit ra quyết định dựa trên dữ liệu "sống"

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Bổ sung chức năng "chợ dữ liệu" cho bộ phận nhân sự và kinh doanh

2. Hoàn thành chuyển đổi qua hệ thống Enterprise Data Warehouse được thiết kế để truy cập bằng thời gian thực

3. Tạo ra các công cụ thể hiện dữ liệu bằng đồ thị để Intuit hướng đến một chiến lược thống nhất

4. Tạo ra một chương trình dạy để giúp những người ở nhóm khác biết cách sử dụng các công cụ thể hiện dữ liệu này

OKRs của Intuit.

Một công cụ để phối hợp toàn cầu

Khi Intuit mở rộng quy mô toàn cầu, sự phối hợp bất đồng bộ càng ngày càng tăng. Khi chúng tôi làm việc với nhóm ở Bangalore từ văn phòng chính, công cụ live video cũng khá hạn chế. Lệch múi giờ 13 tiếng đồng hồ, khi các nhân viên ở Ấn Độ đang ngủ thì chúng tôi bên này đang làm việc, và ngược lại. Cách đây 3 năm, cũng có một vài chọn lựa, chúng tôi đầu tư vào một số công cụ phần mềm mới nhất phục vụ cho việc phối hợp. Nhưng chúng tôi lại thiếu những giải pháp để kết nối các công cụ chat, kiểm soát sự phối hợp và video trực tuyến. Nhân viên buộc phải ứng biến khá nhiều trong việc phối hợp. Tất nhiên sẽ dẫn đến thiếu năng suất và hiệu quả.

Để giải quyết vấn đề này bằng một cách kết nối chặt chẽ hơn, chúng tôi nâng cấp một kết quả then chốt cho hệ thống phần mềm phối hợp lên mức OKRs cao nhất. Trong vòng 6 tháng, việc tập trung mạnh vào chiến lược mới cho phép chúng tôi đưa thêm vào hệ thống nhiều công cụ mới, tất cả được tích hợp thông qua một hệ thống xác thực chung (hệ thống mà người sử dụng chỉ đăng nhập xác thực một lần và có quyền sử dụng các phần mềm khác nhau trên hệ thống), bao gồm: Slack để chat; Google Docs để trao đổi và hiệu đính văn bản, tài liệu; Box dùng để quản trị nội dung; Blue Jeans cho video trực tuyến. Nền tảng OKRs mở giúp các nhóm bên ngoài phòng IT (EBS) chuyển tiếp và kết nối với các mục tiêu cao nhất của chúng tôi. Giờ đây, mọi người chỉ còn tập trung vào công việc chính, thay vì mất thời gian tính toán xem nên sử dụng công cụ nào để kết nối.

Thật ra, thiết lập mục tiêu mang dáng dấp của “nghệ thuật” hơn là công thức khô khan. Nếu anh chọn cách nâng cấp một kết quả then chốt lên thành mục tiêu, cứ

thẳng thắn làm chuyện đó. Các quản lý cần phải giải thích: “Tôi muốn chúng ta tập trung vào cái này ngay, như mục tiêu hơn là kết quả then chốt. Khi mục tiêu này không cần được chú ý quá nhiều nữa, chúng ta sẽ đẩy mục tiêu đó trở lại thành kết quả then chốt”. Đó là một hệ thống năng động; chúng ta hoàn toàn tự do điều chỉnh mức cao thấp của các mục tiêu.

MỤC TIÊU

Hoàn thành những giải pháp xuất sắc về công nghệ và chiến lược kết nối trong các phần mềm phối hợp

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Triển khai Box thử nghiệm 100 người sử dụng đầu tiên vào khoảng giữa quý

2. Hoàn thành và giới thiệu BlueJeans cho khách hàng vào cuối quý

3. Nâng cấp 50 tài khoản cá nhân của Google lên thành tài khoản doanh nghiệp cuối quý này

4. Hoàn thành phần mềm Slack vào cuối tháng và đưa vào sử dụng khoảng cuối quý

Sự năng động của OKRs.

Các nghiên cứu luôn luôn cho chúng ta thấy rằng nhân viên "tiền tuyến" sẽ lớn mạnh lên khi họ hiểu công việc của họ kết nối với mục tiêu chung của doanh nghiệp như thế nào. Tôi lại phát hiện điều này càng đúng, đặc biệt ở các bộ phận làm việc từ xa của chúng tôi. Tôi nghe được từ nhân viên ở Bangalore: "Mục tiêu của tôi chính là một kết quả then chốt trong OKRs của ông quản lý trực tiếp, OKRs của ông ấy lại kết nối trực tiếp với OKRs của phòng EBS, mục tiêu của EBS lại kết nối sứ mệnh cao nhất của công ty: chuyển sang công nghệ đám mây. Giờ đây, tôi hiểu những gì tôi làm ở Ấn Độ kết nối với sứ mệnh của công ty ở Mỹ như thế nào". Đó là một nhận thức đầy sức mạnh và tự tin. OKRs đã củng cố phòng EBS của chúng tôi ở diện rộng rất mượt mà, nhờ vào hệ thống thiết lập mục tiêu có cấu trúc và trong suốt. Những biên giới giữa chúng tôi dần tan chảy dưới sức nóng của OKRs.

Kết nối hàng ngang

Intuit là một công ty "phẳng" ngay từ ngày đầu thành lập, chỉ với một hoặc hai tầng kết nối trực tiếp từ CEO với nhân viên "tiền tuyến". Sáng lập viên Scott Cook tin rằng ý tưởng hay nhất sẽ thắng, chứ không phải chức cao hay quyền lực, và điều đó vẫn còn đúng cho đến ngày hôm nay. Kể từ ngày tôi đến làm việc với Intuit, tôi thật sự ấn tượng với văn hóa phối hợp ở đây. Ngay cả khi tôi vận hành độc lập, chúng tôi cũng kết nối hàng dọc rất "mở". Nhân viên cấp dưới luôn luôn thoải mái trao đổi với cấp quản lý, hoặc cấp quản lý của quản lý, và quan trọng là luôn được lắng nghe một cách trân trọng.

OKRs đã giúp chúng tôi mở rộng kết nối hàng ngang – kết nối giữa các nhóm ngang hàng. Ban đầu sự kết nối có hơi ngượng ngập một chút. Mọi người làm việc trong lĩnh vực IT, theo bản năng, đều muốn kết nối với mục tiêu của cấp quản lý trực tiếp – hoặc của bản thân mình. Tôi phát hiện hàng trăm kết quả then chốt, theo nghĩa đen, kết nối với một trong những mục tiêu của tôi. Tôi nói với mọi người: "Quản lý của các anh cũng chỉ là một người quản lý. Các anh sẽ tiếp tục hợp tác với tôi – không có gì thay đổi. Nhưng anh cần phải ngắt kết nối trực tiếp với tôi và quay sang kết nối hàng ngang với nhau sẽ tốt hơn rất nhiều – và

tất nhiên sẽ đem lại thay đổi lớn”.

Những nhóm phụ trách thương mại điện tử và hệ thống thanh toán trực tuyến được quản lý bởi hai phó giám đốc khác nhau và hai người này đều dưới quyền của tôi. Nếu bộ phận thương mại điện tử đang xây dựng một chiếc giỏ hàng, bộ phận thanh toán cần có những chức năng liên quan bố trí ngay tại “chợ”. Theo cách cũ, hai đội kỹ sư này sẽ làm việc độc lập và báo cáo lên quản lý trực tiếp của họ, những quản lý này sẽ kết nối với nhau. Nhân viên cấp dưới chỉ tập trung làm việc của mình và không kết nối trực tiếp, nhưng gián tiếp qua cấp quản lý.

Bây giờ, với hệ thống OKRs trong suốt theo hàng ngang, các kỹ sư có thể kết nối có chủ đích theo các mục tiêu của họ. Hết quý này đến quý khác, họ lặp đi lặp lại các mục tiêu của phòng mình, đồng thời cũng suy nghĩ cách làm thế nào để phối hợp tốt nhất với các đồng nghiệp ở bộ phận có liên quan khác. Chúng tôi đang muốn nhân viên từ bỏ việc tập trung theo một chỉ thị duy nhất từ cấp trên và hướng đến khả năng tự quản nhiều hơn. Cấp quản lý ở EBS (phòng IT) vẫn hoạt động hữu hiệu trong chuyên môn, nhưng rõ ràng những nhóm làm việc phối hợp hàng ngang đã cung cấp cho công ty một lượng kiến thức khá tốt để cùng nhau đẩy công ty đi tới.

10

Yếu tố siêu quyền lực #3: Theo dõi và tinh thần trách nhiệm

“Chúng ta tin vào Thượng Đế vô điều kiện; còn những người khác muốn chúng ta tin thì phải có dữ liệu.”

- W. Edwards Deming

Một trong những yếu tố của OKRs bị đánh giá thấp chính là bị giám sát – và sau đó có thể bị điều chỉnh hoặc thay đổi khi hoàn cảnh bắt buộc. Không giống như việc thiết lập mục tiêu kiểu cũ: đông cứng, đặt ra và quên đi, OKRs thì hoàn toàn ngược lại: sống động như một sinh vật biết thở, biết vui và biết buồn. Chu kỳ sống của OKRs trải qua ba giai đoạn, tôi sẽ mô tả sau đây.

Sinh ra

Một phần mềm đa năng có thể giúp khởi động OKRs và làm cho OKRs hoạt động, nhưng có một cái bẫy luôn tồn tại: phần mềm đó không thể mở rộng quy mô cho người sử dụng. Khi một doanh nghiệp nằm trong danh sách Fortune 500 vừa thử “lên dây cót” để tăng tốc cho hệ thống thiết lập mục tiêu, họ đã vấp phải bức tường cứng. Tất cả 82.000 nhân viên ghi xuống những mục tiêu năm của mình một cách đầy trách nhiệm… trong những file Microsoft Word! Nếu áp dụng OKRs quý, lập tức sẽ tạo ra 328.000 tập tin Word mỗi năm. Theo lý thuyết, hàng ngàn tập tin đó đồng loạt công khai, nhưng ai sẽ là người đủ kiên nhẫn để

đọc và tìm xem có thể kết nối với ai? Nếu anh chia sẻ một mục tiêu mà không ai đọc, hệ thống đó có thật sự trong suốt hay không?

Năm 2014, khi Bill Pence đến AOL trong vai trò giám đốc công nghệ (CTO), mục tiêu của công ty và phòng ban được trình bày trên một bảng tính của Excel – sáng sủa hơn một chút. “Nhưng cách trình bày này thật sự chưa hình thành nên một ‘căn nhà’ để mọi người về và tìm thấy những kết nối trong sinh hoạt hằng ngày”, Pence nói. Không có sự cập nhật thường xuyên, mục tiêu trở nên không còn hiện thực nữa; khoảng cách giữa hoạch định và thực tế càng ngày càng nới rộng. Khi kết thúc quý (hay tệ hơn nữa khi kết thúc năm), chúng ta nhìn thấy một “thây ma” OKRs chình ình ngay trước mặt – hai từ CÁI GÌ và LÀM THẾ NÀO trở nên nhạt nhẽo và vô nghĩa.

Nhân viên chỉ thật sự tham gia nhiệt tình nhất khi họ thấy được công việc của họ đóng góp như thế nào cho sự thành công của doanh nghiệp. Ngày qua ngày, quý sang quý, họ nhìn thấy, “sờ mó” được những thành tích của mình. Phần thưởng bên ngoài đem lại – thường là thưởng cuối năm – hầu như chỉ đơn thuần là một cách để chứng thực cho những gì họ đóng góp. OKRs đem đến những điều mạnh mẽ hơn tiền thưởng, giá trị bên trong của chính công việc mà họ hoàn thành.

Khi yêu cầu thiết lập mục tiêu, nhiều doanh nghiệp đã chọn những phần mềm quản lý OKRs chạy trên nền tảng đám mây, sử dụng riêng và khá mạnh mẽ. Nền tảng được xem là mạnh nhất hiện nay phải bao gồm: có ứng dụng cho smartphone; cập nhật tự động; công cụ phân tích và lập báo cáo; nhắc nhở theo thời gian thực; và có khả năng tích hợp với các phần mềm Salesforce (dành cho bộ phận kinh doanh), JIRA (dùng để theo dõi quá trình phát triển và quản lý sản phẩm) và Zendesk (dùng để hỗ trợ khách hàng). Chỉ với 2 hoặc 3 click, người sử dụng có thể xem khắp một bảng làm việc điện tử để tạo, theo dõi, chỉnh sửa và chấm điểm các OKRs của họ. Những nền tảng như vậy sẽ cung cấp cho hệ thống ORKs những giá trị:

• *Cho phép mọi người đều nhìn thấy mục tiêu của người khác: truy cập thẳng*

vào OKRs của cấp trên và hầu hết mục tiêu của công ty.

• Giúp nhân viên tham gia và kết nối nhiều hơn: khi biết mình đang làm đúng, càng dễ có nhiều động lực hơn.

• Thúc đẩy kết nối nội bộ: một nền tảng trong suốt sẽ dẫn hướng cá nhân và nhóm làm việc chia sẻ nhiều kiến thức nghề nghiệp hơn.

• Tiết kiệm thời gian, tiền bạc và giảm bực tức: cách thiết lập mục tiêu kiểu cũ phải tốn hàng giờ đọc tài liệu trong các bảng ghi nhớ buổi họp, email, tài liệu Word đính kèm, hay cả tập tin thuyết trình PowerPoint. Với nền tảng OKRs, tất cả thông tin liên quan đều có sẵn khi chúng ta cần tham khảo.

Tại AOL, Bill Pence nhớ lại khi CEO Tim Armstrong cảm thấy mục tiêu của công ty “quá rời rạc, không kết nối”; các mục tiêu này không gắn kết được với nhau; không phân cấp từ trên xuống hay từ dưới lên gì cả; không khiến nhân viên bị trói chặt vào mục tiêu.

Năm 2016, Armstrong mua về một hệ thống sử dụng riêng cho OKRs. Bill Pence nói, kết quả là một hệ thống trong suốt, kết nối bằng thời gian thực đã xuất hiện và công ty đã kết nối tuyệt vời như một điều tất nhiên.

Ai là người chăm nom OKRs?

Đối với một hệ thống OKRs hoạt động hiệu quả, nhóm triển khai hệ thống – bất kể là một nhóm các giám đốc cấp cao hay cả một công ty – đều phải làm theo và

chăm sóc hệ thống này, không có ngoại lệ, không có đặc cách. Tất nhiên, sẽ có người tham gia trước, tham gia sau, hay người chống đối, hoặc người thích trì hoãn. Để thúc họ tham gia vào, cách tốt nhất là chỉ định một hoặc vài người làm người “chăn cừu” cho OKRs. Nhiều năm qua, vị trí giám đốc sản phẩm của Google giao cho vị phó chủ tịch cấp cao Jonathan Rosenberg. Dưới đây là một thông báo kinh điển mà ông hay dùng để “nắn gân” những người chậm trễ (tên cụ thể đã bị xóa):

Người gửi: Jonathan Rosenberg

Ngày: Thứ Năm, 5/8/2010, 14:59

Nội dung: Cơ hội vô vàn dành cho 13 quản lý dự án trễ hẹn OKRs (tên cụ thể)

Gửi các nhóm phụ trách dự án sản phẩm,

Như các anh đã biết, tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng có những mục tiêu quý tốt chính là yếu tố quan trọng để thành công tại Google. Đó là lý do vì sao tôi thường gửi email nhắc nhở các anh hoàn thành đúng hạn và tại sao tôi yêu cầu các quản lý đánh giá để chắc rằng tất cả các OKRs của thuộc cấp đều tốt. Tôi đã thử gửi khá nhiều thư: có cái nhẹ nhàng, có cái dữ dội. Trong đó bao gồm cả những chuyện tôi kể về sở thích cá nhân, chuyện “hăm dọa” các anh bằng cái gọi là Pit of Despair của Jonathan gửi ngày 7 tháng 10 và những lời chúc mừng vào ngày 8 tháng 7. Tôi cứ lặp đi lặp lại phương thức “chiếc gậy và củ cà rốt” này liên tục cho đến khi chúng ta đồng thuận 100%.

Rồi tôi ngưng gửi email và hãy xem chuyện gì xảy ra: quý này, nhiều người

không hoàn thành OKRs đúng hẹn, một số người khác không chấm điểm OKRs quý 2. Hóa ra, nội dung email không quan trọng, miễn là tôi cứ gửi email thì các anh mới đúng hẹn. Tên của những người trễ hẹn được liệt kê bên dưới (không tính những người làm ở bộ phận AdMob vì họ quá mới đối với Google và những người đã trễ hẹn nhưng cuối cùng cũng hoàn thành vào tháng 7).

Chúng ta có quá nhiều cơ hội tốt trước mắt (thị trường search, quảng cáo, YouTube, Android, enterprise, thương mại điện tử, Chrome, tivi, mobile, mạng xã hội,…), nếu không bám theo OKRs mà cứ "cắm đầu" vào công việc hằng ngày, rồi cũng đến lúc xảy ra sai sót. Trên thực tế, nếu có trường hợp như thế xảy ra, cứ đến gặp tôi trao đổi.

Trong lúc này đây, xin vui lòng hoàn thành OKRs đúng hẹn, đánh giá OKRs quý trước, hãy làm tốt việc này và đăng lên trang nội bộ của các anh để kết nối với các bộ phận khác. Đây không phải là công việc hành chính bận rộn gì cho lắm, nhưng là cách quan trọng để giúp các anh thiết lập những ưu tiên cho quý và bảo đảm chúng ta kết nối được với nhau.

Jonathan

Theo dõi giữa kỳ

Khi đeo chiếc vòng theo dõi sức khỏe Fitbit, mọi người ao ước nhìn thấy thành quả tập luyện của mình và nhìn thấy những chỉ số hiển thị rõ ràng, dễ hiểu. Các nghiên cứu cho rằng "đong đếm" được sự tiến bộ có thể khuyến khích bản thân nhiều hơn sự công nhận của người ngoài. Daniel Pink, tác giả của quyểnDrive nói: "Động lực lớn nhất chính là làm cho người đó thấy sự tiến bộ của mình. Càng thấy được sự tiến bộ, họ càng cảm thấy có động lực và tham gia nhiều hơn".

Hầu hết các hệ thống quản lý mục tiêu đều có chức năng thể hiện những bước tiến bộ một cách trực quan đối với mục tiêu và kết quả then chốt. Không giống như những bước chạy trên Fitbit, OKRs không đòi hỏi theo dõi hằng ngày, nhưng nên theo định kỳ – tốt nhất là hằng tuần – để tránh được việc không làm đúng hẹn. Như Peter Drucker quan sát: “Không có một kế hoạch hành động, người điều hành trở thành tù nhân trong công việc. Nếu có kế hoạch mà không theo dõi để kiểm tra lại, người điều hành không biết công việc nào quan trọng và công việc nào chỉ là phần ‘nhiễu’”.

Như đã nói trong chương 4, hành động đơn giản là đặt bút ghi xuống một mục tiêu sẽ làm tăng cơ hội đạt được mục tiêu đó. Mục tiêu càng thêm cơ hội đạt được hơn nữa nếu anh giám sát sự tiến bộ của mình trong lúc chia sẻ mục tiêu đó với đồng nghiệp. Một cuộc khảo sát ở California cho thấy, người nào ghi lại mục tiêu của mình và gửi báo cáo cập nhật hằng tuần cho một người bạn thì có cơ hội đạt được mục tiêu cao hơn 43% so với những người đơn thuần chỉ nghĩ về các mục tiêu mà không chia sẻ với bất cứ ai.

Về bản chất, OKRs có thể điều chỉnh được. Khi theo dõi và kiểm tra OKRs, chúng ta có bốn lựa chọn để điều chỉnh bất kỳ lúc nào trong một chu kỳ sống của OKRs đó:

• *Tiếp tục: nếu một mục tiêu nằm trong vùng xanh – tức là đang diễn tiến – không bị vấn đề gì thì đừng thay đổi.*

• *Cập nhật: một kết quả then chốt hoặc mục tiêu nằm trong vùng màu vàng – tức là cần chú ý – cần được điều chỉnh để thích ứng lại với những thay đổi cho phù*

hợp với quy trình chung hoặc thay đổi từ bên ngoài. Cái gì cần thay đổi để đi đúng mục tiêu? Có cần thay đổi khung thời gian hay không? Có cần trì hoãn những việc khác để dành nguồn lực cho việc thay đổi này hay không?

• *Khởi động lại: bắt đầu một OKRs mới ở giữa kỳ bất kỳ lúc nào thấy cần thiết.*

• *Ngừng: khi một mục tiêu nằm trong khu vực đèn đỏ – tức là có nguy cơ cao – nó đã nằm đó lâu hơn lợi ích mà mục tiêu đó đem lại, giải pháp tốt nhất là loại bỏ mục tiêu đó.*

Những điểm trên bảng làm việc điện tử của hệ thống OKRs dùng để định lượng sự tiến bộ đối với một mục tiêu và ngược lại sẽ có "cờ" để đánh dấu cần chú ý. OKRs là một công cụ tích cực để giúp chúng ta đạt nhiều hơn nữa, đồng thời OKRs cũng giúp ngăn sự cố chấp khi chúng ta đi sai hướng. Stephen Covey viết: "Nếu chiếc cầu thang gác lên bức tường không đúng độ nghiêng, mỗi bước chúng ta đi chỉ càng làm chúng ta mau té hơn mà thôi". Khó có những bất ngờ vào phút chót nên tốt hơn hết cứ theo dõi OKRs theo định kỳ.

Nhắc lại câu chuyện của công ty Remind ở phần trước, hệ thống tin nhắn dành cho trường học của Remind với mục tiêu ban đầu hoạch định là dịch vụ đầu tiên kiếm được tiền của họ, hệ thống trả tiền trực tiếp từ điểm đến điểm (peer to peer). Nhưng nếu làm như vậy, đó là một thất bại hoàn toàn. Brett Kopf nói: "Chả có ma nào xài Remind cả! Vì nó không giải quyết vấn đề một cách rõ ràng. Chúng ta phải nhanh chóng thay đổi mục tiêu để xây dựng một hệ thống được điều khiển bằng sự kiện. Khi giáo viên hỏi học sinh: 'Thầy/cô có một chuyến đi thực địa vào tuần sau, có em nào muốn tham gia hay không? Và các em có chấp nhận đóng tiền hay không?'. Nếu như vậy, mọi việc sẽ thay đổi hoàn toàn. Đó mới chính là cách làm cho Remind phát triển mạnh mẽ".

Bất cứ khi nào một kết quả then chốt hoặc một mục tiêu trở nên lạc hậu hoặc

không còn thực tế nữa, cứ thoải mái loại ra khỏi OKRs – không cần thiết phải ôm khư khư một kế hoạch lỗi thời hoặc không thực tế, cứ dẹp sang một bên và tiến lên. Mục tiêu là “đầy tớ” cho kế hoạch của chúng ta, chứ không phải là “chủ nhân” khiến ta quay “mòng mòng”.

Có một giao ước như sau: Khi một mục tiêu bị loại bỏ trước khi kết thúc chu kỳ một OKRs, chúng ta PHẢI thông báo cho tất cả mọi người có liên quan đến OKRs đó. Sau đó, điều quan trọng nhất chúng ta phải ngẫm nghĩ: Tôi đã học được điều gì khi không dự đoán trước ngay từ đầu quý? Làm thế nào để tránh trượt mục tiêu trong tương lai qua bài học này?

Để có được kết quả tốt nhất, mỗi quý, OKRs phải được nhân viên và quản lý xem xét kỹ lưỡng nhiều lần. Ghi nhận tiến bộ, nhận biết chướng ngại vật, chọn lọc kết quả then chốt – đó là những công việc cần làm mỗi lần xem xét OKRs. Các nhóm làm việc và các phòng ban có liên quan đến OKRs đó phải họp theo định kỳ để đánh giá sự tiến triển của các mục tiêu chung với nhau. Bất cứ khi nào một OKRs bị thất bại nên có một kế hoạch giải cứu trước khi quyết định “tiêu diệt”. Tại Google, tần suất kiểm tra OKRs thay đổi theo: nhu cầu công việc, khoảng cách giữa kết quả kỳ vọng và thi hành, chất lượng giao tiếp giữa các nhóm trong nội bộ. Các nhóm làm việc càng bị phân tán theo địa lý, tần suất kiểm tra OKRs càng nhiều hơn. Chu kỳ kiểm tra về tiêu chuẩn tại Google ít nhất mỗi tháng một lần, mặc dù những buổi thảo luận về mục tiêu diễn ra rất thường xuyên, cả ở những buổi họp chính thức và không chính thức.

Tóm tắt: lặp đi lặp lại OKRs

Mặc dù công việc đã hoàn thành nhưng OKRs vẫn chưa hết hạn. Trong một hệ thống hoạt động dựa trên dữ liệu, giá trị lớn còn nằm ở khâu đánh giá và phân tích dữ liệu sau khi kết thúc. Trong các buổi họp tổng kết OKRs, thường có 3 phần chính: chấm điểm cho mục tiêu vừa hoàn thành, tự đánh giá theo chủ quan và suy ngẫm kết quả.

Chấm điểm

Để chấm điểm OKRs của mình, đánh dấu cái gì đã hoàn thành và đưa ra nhận định lần sau liệu chúng ta có thể làm cách khác tốt hơn hay không? Nếu điểm thấp, buộc lòng phải đánh giá lại: Mục tiêu này có đáng tiếp tục hay không? Nếu tiếp tục, chúng ta có thể thay đổi cái gì để đạt được mục tiêu đó?

Trên một hệ thống quản lý OKRs mới nhất, điểm OKRs sẽ tự động được tạo ra bởi hệ thống và không cho phép con người can thiệp. (Với hệ thống ít tự động hơn, do công ty tự xây dựng, nhân viên cần phải tự chấm.) Cách đơn giản nhất và gọn gàng nhất là lấy trung bình phần trăm tỷ lệ hoàn thành kết quả then chốt. Google sử dụng thang điểm từ 0 đến 1:

• *0,7 đến 1 = xanh (đã bàn giao)(********)*

(********) Mức sàn 0,7 của Google được đánh giá là hoàn thành nhưng chưa phản ánh được tham vọng lớn của mục tiêu (xem chương 12). Đối với mục tiêu doanh số hay ngày cam kết giới thiệu sản phẩm ra thị trường, dưới 1 bị xem là thất bại.

• *0,4 đến 0,6 = vàng (đang tiến triển tốt, nhưng chưa hoàn thành kịp)*

• *0 đến 0,3 = đỏ (thất bại, không thấy tiến triển cụ thể)*

Intel cũng theo một công thức tương tự. Nhớ lại OKRs của chiến dịch Crush,

Intel tuyên bố giành lại thị trường chip vi xử lý. Hình bên dưới là OKRs từ quý 2/1980, đã được nhóm lãnh đạo phê chuẩn (điểm ghi trong ngoặc vuông).

MỤC TIÊU công ty

Thiết lập 8086 như dòng chip vi xử lý 16 bit tốc độ cao

Kết quả then chốt (quý 2/1980)

1. Phát triển và giới thiệu 5 bộ tiêu chuẩn đo lường cho thấy khả năng trình diễn siêu việt của dòng 8086 [0,6]

2. Đóng gói lại hoàn toàn dòng chip 8086 [1]

3. Đưa dòng chip 8MHz vào sản xuất [0]

4. Lấy mẫu bộ đồng xử lý số học không trễ hơn 15/6 [0,9]

Dưới đây giải thích điểm chấm cho các kết quả then chốt:

• *Chỉ hoàn thành 3 trong số 5 bộ tiêu chuẩn đo lường, điểm 0,6 nằm ở biên giới màu xanh và vàng.*

• *Hoàn thành đóng gói lại dòng chip 8086 dưới tên gọi iAPX. Vì thế đạt điểm tối đa 1.*

• *Sản xuất dòng chip 8MHz đặt thời hạn là đầu tháng 5 thất bại hoàn toàn: có vấn đề với nguyên vật liệu bán dẫn polysilicon. Dời sang tháng 10. Điểm 0.*

• *Đối với công việc lấy mẫu bộ đồng xử lý số học, mục tiêu giao hàng 500 bộ đến ngày 15 tháng 6 – kết quả giao được 470 bộ – đạt 0,9 điểm màu xanh.*

Tổng kết: hoàn thành trung bình 62,5% kết quả then chốt cho mục tiêu này, một tỷ lệ đáng trân trọng. Ban giám đốc Intel đánh giá số điểm này dưới mức kỳ vọng nhưng cũng không quá xa, bởi vì họ biết các quản lý đã đặt mục tiêu rất tham vọng. Khi nào cũng vậy, chúng tôi bước vào một quý với tâm thế biết không thể nào đạt tất cả kết quả then chốt. Nếu phòng ban nào đạt quá nhiều lần 100%, xem như đặt tầm nhìn quá thấp – và tất nhiên hậu quả còn lớn hơn không đạt.

Tự đánh giá

Trong cách đánh giá thực hiện OKRs, dữ liệu trong hệ thống là khách quan, còn đánh giá là theo chủ quan của người thiết lập mục tiêu. Đối với một mục tiêu cụ thể trong một quý cụ thể, luôn có những “tình tiết giảm nhẹ” cho người thực hiện mục tiêu. Một kết quả yếu hiển thị bởi con số (dữ liệu) có khi lại “ẩn chứa” một nỗ lực mạnh mẽ. Ngược lại, một kết quả mạnh mẽ có khi bị thổi phồng giả tạo.

Ví dụ, mục tiêu của nhóm là thu hút khách hàng mới và kết quả then chốt của

anh là đạt 50 cuộc gọi cho khách hàng. Anh kết thúc với con số 35 khách hàng tiềm năng, tính ra điểm anh được 70% kết quả then chốt. Vậy anh đạt hay thất bại? Bản thân dữ liệu không thể phản ánh chất lượng bên trong công việc. Nếu trong 10 cuộc gọi, mỗi cuộc mất mấy tiếng đồng hồ, và anh có chốt được 8 khách hàng tiềm năng, anh đáng tự chấm cho mình 1 điểm (tối đa). Ngược lại, anh trì hoãn và cuối cùng nhanh chóng gọi 50 khách hàng mà chỉ chốt được một khách hàng tiềm năng, anh nên tự chấm cho mình 0,25 điểm – bởi vì lẽ ra anh có thể cố gắng nhiều hơn thế. (Anh cần suy ngẫm để thay đổi kết quả then chốt: ưu tiên đạt được khách hàng tiềm năng, chứ không phải cuộc gọi.)

Ví dụ thứ hai, anh là một trưởng phòng quan hệ công chúng (PR) và kết quả then chốt của nhóm là có được ba bài viết trên báo có tầm vóc toàn quốc nói về công ty. Mặc dù anh chỉ đạt được hai bài, một trong hai bài đó đăng trên The Wall Street Journal. Dữ liệu chỉ chấm anh hoàn thành 67%, nhưng anh nói: “Tôi chấm chúng tôi 9 trên 10 điểm, bởi vì chúng tôi có một bài đăng trên báo lớn”.

Những người ở Google được khuyến khích sử dụng cách tự đánh giá OKRs như một cách tham khảo chứ không phải cách tính điểm. Shona Brown, một cựu phó chủ tịch phụ trách kinh doanh, giải thích với tôi: “Vấn đề không phải là họ nhận được thẻ xanh, thẻ vàng hay thẻ đỏ, nhưng đó chính là một danh sách liệt kê những gì họ đã hoàn thành trong công việc và thể hiện sự kết nối với mục tiêu chung như thế nào mà thôi”. Rốt cuộc, điểm chính của OKRs là giúp mọi người đi theo đúng hướng của công ty.

OKRs	Tiến bộ	Điểm	Tự đánh giá
Đem về 10 khách hàng mới	70%	0,9	Thị trường đang đi xuống, OKRs này đặc biệt gian nan hơn tôi nghĩ rất nhiều. 7 khách hàng mới này thể hiện nỗ lực vượt bậc của chúng tôi.
Đem về 10 khách hàng mới	100%	0,7	Khi tôi đạt mục tiêu trong vòng 8 tuần của một quý, tôi nhận thấy tôi đã đặt OKR quá thấp.
Đem về 10 khách hàng mới	80%	0,6	Trong lúc ký kết được 8 khách hàng mới, tôi nhận ra tôi gặp may mắn hơn là nỗ lực. Vì một khách hàng đã giúp tôi giới thiệu 5 khách hàng mới khác.
Đem về 10 khách hàng mới	90%	0,5	Mặc dù tôi đã cố gắng có được 9 khách hàng mới, tôi phát hiện trong đó 7 khách hàng đem lại doanh thu quá ít.

Bảng 10.1: Sự khác nhau trong chấm điểm và tự đánh giá trên OKRs theo quý.

Lúc nào cũng vậy, một số người sẽ chấm điểm cho mình khá khắc nghiệt; số khác lại cần sự thách thức nhiều hơn. Cho dù trong trường hợp nào, các quản lý đều phải nhảy vào can thiệp và giúp họ hiệu chỉnh lại những đánh giá hợp lý hơn. Cuối cùng, con số chắc chắn không quan trọng bằng ngữ cảnh được mô tả trong OKRs và một cuộc thảo luận rộng hơn giữa nhóm làm việc với quản lý.

Suy ngẫm

OKRs vốn dĩ là hệ thống dựa trên hành động. Nhưng khi hành động quá căng thẳng và không ngừng nghỉ, OKRs có thể sẽ biến thành một vòng quay của chuột hamster – càng chạy càng quay và không bao giờ về tới đích. Trong quan điểm của tôi, chìa khóa dẫn đến sự hài lòng là đặt ra những mục tiêu khá thách thức, đạt được một số, dừng lại một chút suy ngẫm về tiến bộ đạt được và sau đó mới lặp lại chu kỳ. Một khảo sát của Harvard Business School cho thấy: "Học từ những trải nghiệm trực tiếp có thể sẽ hiệu quả nếu kết hợp với suy ngẫm sau trải nghiệm đó – tức là cố gắng tổng hợp, tóm tắt và xâu chuỗi những gì học được sau trải nghiệm đó". Nhà triết học và giáo dục học, John Dewey cũng nghĩ vậy: "Chúng ta không chỉ học từ trải nghiệm… chúng ta còn học từ sự suy ngẫm sau trải nghiệm".

Sau đây là một số gợi ý để suy ngẫm sau một chu kỳ OKRs:

• *Tôi đã hoàn thành tất cả mục tiêu chưa? Nếu xong, mục tiêu đó đóng góp gì cho sự thành công của tôi?*

• *Nếu chưa, tôi đã gặp phải chướng ngại nào?*

• *Nếu tôi viết lại một mục tiêu đã hoàn thành, tôi nên thay đổi cái gì?*

• *Tôi đã học được điều gì để điều chỉnh cách tiếp cận của tôi đối với OKRs kế tiếp?*

Tổng kết OKRs chính là lúc hồi tưởng những gì đã qua và nhìn về phía trước cùng một lúc. Một mục tiêu chưa hoàn thành có thể tiếp tục đi theo sang quý kế tiếp, với một bộ kết quả then chốt mới khác – hoặc có thể thời điểm tốt đã qua và tốt hơn nên loại bỏ hẳn. Cho dù chọn cách nào, đánh giá của bản thân về mục tiêu đó phải được thực hiện trước tiên.

Thêm một điều nữa, sau khi đánh giá toàn bộ OKRs và vạch ra những gì còn thiếu, hít một hơi sâu vào để ngắm nghía sự tiến bộ của mình. Tổ chức một buổi ăn mừng với đồng nghiệp vì hoàn thành xong OKRs (cho dù còn nợ nần gì, tính sau). Chúng ta xứng đáng được như vậy mà.

11

Theo dõi: Câu chuyện của Gates Foundation

Bill Gates - Đồng chủ tịch

Patty Stonesifer - Cựu CEO

Năm 2000, quỹ mới được thành lập mang tên Bill & Melinda Gates Foundation trở thành một cú sốc đối với cả thế giới: số vốn ban đầu lên đến 20 tỷ đô la. Mặc dù lúc đó Bill Gates đã từ chức CEO của Microsoft, nhưng ông ấy vẫn còn là chủ tịch kiêm chiến lược gia sản phẩm cho tập đoàn phần mềm này. Bill Gates tìm cách thiết lập những mục tiêu đầy tham vọng của tổ chức này, cho phép ông ấy – một người cực kỳ bận rộn và nổi tiếng làm gì cũng phải nhanh – có thể đưa ra những lựa chọn tốt nhất có thể. Đặt kỳ vọng càng lớn, quá trình theo dõi, kiểm tra tiến triển công việc càng trở nên quan trọng – để phát hiện nhanh những vấn đề khó khăn, quay trở lại những điểm gây tắc nghẽn công việc và điều chỉnh mục tiêu.

Tổ chức non trẻ này mang một sứ mệnh vô cùng táo bạo: “Tất cả mọi người đều xứng đáng có một cuộc sống lành mạnh và phong phú”. Vì thế, những vị lãnh đạo đã tuyển mộ nhiều người tài giỏi, những người đã cống hiến cho sức khỏe nhân loại, và bảo họ rằng: “Hãy từ bỏ lối suy nghĩ tiến bộ từ từ. Các anh sẽ làm gì nếu trong tay chỉ có những nguồn lực ít ỏi?”.

Năm 2002, tổ chức này đã mở rộng quy mô đến mức phải nhanh chóng có một

hệ thống thiết lập mục tiêu có cấu trúc hơn. Sau khi CEO Patty Stonesifer nghe tôi trình bày về OKRs tại một buổi họp hội đồng quản trị của Amazon, bà ấy đề nghị tôi giới thiệu OKRs cho tổ chức này.

Patty Stonesifer kể: Chúng tôi có một món quà xinh xắn, đó là một xấp giấy trắng tinh. Trên xấp giấy chỉ có một câu: “Bạn hãy viết xuống, bạn muốn thay đổi thế giới này như thế nào?”. Ôi, món quà này “nặng ký” quá! Bởi vì khi chúng ta có một mục tiêu lớn lao phía trước, vấn đề là làm sao biết được chúng ta đang đi đến đâu trên con đường về đích?



Melinda Gates, Patty Stonesifer và Bill Gates đang xem xét OKRs, 2005.

Chúng tôi cảm thấy phải có trách nhiệm to lớn đối với nguồn quỹ khá lớn này. Bill và Melinda muốn có một hệ thống được thiết lập rất nghiêm ngặt triển khai cho quỹ này để dẫn đường cho những chọn lựa đầy khó khăn phía trước. Chúng tôi mượn câu hỏi của Jim Collins: “Cái gì anh giỏi nhất thế giới?”. Sau khi cân nhắc tính toán, chúng tôi chọn hệ thống OKRs trong một số giải pháp khác. Chúng tôi tin rằng mọi người xứng đáng có một cuộc sống lành mạnh và phong phú, Bill và Melinda rất thiết tha về vai trò của công nghệ sẽ tạo ra thay đổi lớn cho cuộc sống. Những điều đó đã nằm trong máu của chúng tôi.

Trước đó, chúng tôi sử dụng một hệ thống đo lường gọi là DALY (Disability Adjusted Life Years). Hệ thống này cung cấp một bộ kết quả then chốt để hoàn thành dựa trên dữ liệu đầu vào – ví dụ, đo lường tác động của một dự án đầu tư vào chất dinh dưỡng vi lượng để chống lại bệnh mù do giun ký sinh gây nên (trong y khoa còn gọi là bệnh mù sông). DALY giúp chúng tôi tập trung vào các loại vắc xin. Giờ đây, chúng tôi đã có một hệ thống đo lường rất tốt, giúp củng cố các kết quả then chốt. OKRs đã làm mọi việc trở nên sáng tỏ.

Bill Gates kể: Mục tiêu đầy tham vọng và định hướng luôn cực kỳ quan trọng tại Microsoft. Điều đó cũng hết sức tự nhiên, bởi vì khi còn rất trẻ tôi đã nghĩ phần mềm là cái gì đó rất kỳ diệu. Vào những ngày đầu, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ bán dẫn thật sự đã tác động không nhỏ trong việc ra đời những thiết bị xuất sắc. Chúng tôi hiểu những con chip họ đưa cho chúng tôi lập trình sẽ không có điểm dừng – sức chứa dữ liệu và cách giao tiếp giữa người với máy sẽ cải thiện vô cùng lớn. Nếu nhìn sự phát triển của giao diện người sử dụng trên hệ điều hành, chúng ta sẽ cảm nhận được tốc độ phát triển máy tính cá nhân nhanh như thế nào. Tuy nhiên, có yếu tố

bị bỏ quên: những phần mềm kỳ diệu sẽ làm cho thiết bị làm được những điều thú vị hơn nhiều. Tôi từ bỏ mơ ước trở thành một luật sư hay một nhà khoa học, những thứ chắc chắn đạt được trong tầm tay của tôi, bởi vì ý tưởng về phần mềm đã ám ảnh tâm trí tôi – cái mà tôi gọi là "thông tin nằm ở đầu ngón tay" – là một điều gì đó quá say mê quyến rũ tôi, như muốn làm vỡ tung tâm trí tôi.

Ngay cả trước khi Paul Allen và tôi bắt tay với nhau, chúng tôi nói với nhau về một ước mơ: một chiếc máy tính trên mỗi bàn trong mỗi căn nhà. IBM và những người khác – với nguồn lực và kỹ năng vượt xa chúng tôi – không có ước mơ giống chúng tôi. Họ không thấy được điều đó là khả thi, vì vậy họ không dồn mọi nỗ lực có thể để làm cho ước mơ đó thành hiện thực. Nhưng chúng tôi thì khác, chúng tôi thấy điều đó sẽ xảy ra. Phát minh của Moore (chủ tịch đầu tiên của Intel sáng chế ra mạch bán dẫn tích hợp) sẽ làm thiết bị rẻ hơn và giúp cho ngành phần mềm phát triển đến mức cao nhất. Đó là những mục tiêu rất, rất lớn và đã hình thành rất sớm trong tâm trí chúng tôi.

Đó cũng là lợi thế lớn nhất của chúng tôi: chúng tôi đã đặt mục tiêu cao hơn khả năng hiện có.

Làm cho mục tiêu vững chắc

Năm 2000, Melinda và tôi bỏ 20 tỷ đô la vào Gates Foundation, bỗng chốc trở thành một công ty start-up và quỹ thiện nguyện lớn nhất thế giới. Nguyên tắc chi tiêu của quỹ là ít nhất mỗi năm phải chi ra 1 tỷ đô la.

Tôi đã nghiên cứu cách Andy Grove quản lý nhân viên thông qua kết quả then chốt và tôi quan sát người Nhật, tôi học cách xử lý vấn đề khi thiếu thốn đủ thứ. Tôi không nghĩ là mình đã sáng tạo ra cái gì mới ở đây, tôi chỉ quan sát và học hỏi thôi. Khi Patty Stonesifer đem OKRs về, với cách tiếp cận màu xanh, vàng,

đỏ, và OKRs đã hoạt động tốt ở đây. Khi sử dụng OKRs, chúng tôi cảm thấy an tâm vì nhìn thấy cụ thể những gì đang theo đuổi. Tôi vẫn đang điều hành Microsoft, thời gian rất ít, Patty có nhiệm vụ phải làm mọi thứ sẵn sàng và có hiệu quả khi làm việc với chúng tôi. Thiết lập mục tiêu là phần quan trọng và lớn nhất. Có hai trường hợp tôi từ chối cung cấp tiền vào giờ chót cũng chỉ bởi vì mục tiêu không đủ rõ ràng. Hệ thống OKRs giúp tôi có thêm tự tin để làm những việc đúng đắn.



Bill Gates cho em bé ở Mumbai, Ấn Độ uống vắc xin ngừa bại liệt, năm 2000.

Phải thừa nhận, tôi là một fan cuồng của việc thiết lập mục tiêu, nhưng chú ý phải xử lý đúng mới được. Ví dụ, nhóm làm việc về chống sốt rét nghĩ rằng chúng ta sẽ diệt trừ bệnh này vào năm 2015, điều đó không thực tế chút nào. Khi một mục tiêu quá tham vọng, mục tiêu đó không đáng tin cậy. Trong công việc thiện nguyện, tôi thấy nhiều người luôn nhầm lẫn giữa mục tiêu và sứ mệnh. Sứ mệnh là định hướng, còn mục tiêu là những bước đi cụ thể, vững chắc mà anh đưa ra có chủ đích và thật sự khát khao đạt được. Có một mục tiêu tham vọng cũng ổn thôi, nhưng làm thế nào để mở rộng quy mô và đo lường được mục tiêu đó mới quan trọng.

Trong tổ chức thiện nguyện, có một sứ mệnh tốt thôi chưa đủ, chúng ta cần phải có một mục tiêu vững chắc và cần biết làm sao để đi đến mục tiêu đó.

Patty Stonesifer kể: OKRs cho phép chúng tôi vừa có thể đặt tham vọng, vừa có tính kỷ luật cao. Khi những kết quả then chốt xuất hiện sự thiếu tiến bộ hoặc một mục tiêu không thể nào đạt được, chúng tôi phân phối lại khoản tiền cung cấp cho dự án. Nếu mục tiêu là loại bỏ bệnh nhiễm trùng giun chỉ Guinea – một mục tiêu đầy tham vọng – điều quan trọng cần biết là liệu tiền và nhân lực có giúp hoàn thành được mục tiêu này hay không? Với OKRs, chúng ta có thể thiết lập cho cả quý và năm để đạt được những kết quả then chốt thực tế đối với một mục tiêu to tát như thế(********).

(********) Gates Foundation cung cấp một khoản tài trợ lên đến 8 con số cho Carter Center giúp giảm ca nhiễm trùng giun chỉ Guinea từ 75.223 ca năm 2000 xuống còn 4.619 ca năm 2008, và chỉ còn 22 ca vào năm 2015.

xuống còn 4.619 ca năm 2008, và chỉ còn 22 ca vào năm 2015.

Chúng tôi cứ loay hoay mãi chưa biết mục tiêu nào là quan trọng nhất, cho đến khi có một mục tiêu lớn thật sự, như chích vắc xin cho tất cả trẻ em trên toàn thế giới. Tổng kết chiến lược hàng năm của chúng tôi bắt đầu bằng câu hỏi: "Mục tiêu dự án này là cái gì? Xóa sổ một căn bệnh hay mở rộng diện tiêm vắc xin?". Sau đó, chúng tôi có thể đặt ra những kết quả then chốt thực tế hơn – như luật 80/90 của Liên minh Toàn cầu về Vắc xin và Tiêm chủng quy định 80% các tỉnh thành sẽ đạt độ phủ trên 90% được tiêm vắc xin. Chúng tôi cần những kết quả then chốt cụ thể như thế này để kết nối với hoạt động hằng ngày và chúng tôi cứ tiếp tục từ từ tiến dần đến mục tiêu đầy tham vọng đó.

Thật lòng mà nói, đôi khi, chúng tôi gần như đo lường không đúng đối tượng. Nhưng chúng tôi luôn nỗ lực để tự duy trì tính trách nhiệm của từng người. Tại những tổ chức tư nhân như chúng tôi, hoàn toàn thiếu những dữ liệu mang tính hiệu ứng thị trường để có thể đo đạc tác động của dự án, cho nên chúng tôi phải đặc biệt chú ý xem liệu dữ liệu hiện tại có giúp chúng tôi đạt đến mục tiêu cuối cùng hay không. Chúng tôi học hỏi nhanh đến nỗi đôi khi phải thay đổi hoàn toàn bộ dữ liệu đang thu thập nửa chừng. Ví dụ, anh đang có một giống khoai có thể cho năng suất cao gấp đôi và anh rất chú ý vào dữ liệu "năng suất gấp đôi" này. Nhưng hóa ra không ai sử dụng giống cao sản này bởi vì nó mất gấp 4 lần thời gian để nấu chín…

Thiết lập mục tiêu lớn không khó bằng phân nhỏ mục tiêu đó ra. Một trong những cái hay khi làm việc với Bill và Melinda đó là họ muốn nhìn thấy sự tiến bộ và những mục tiêu táo bạo cũng không làm họ nao núng chút nào.

Ví dụ, chiến dịch diệt trừ muỗi. Năm 2016, Gates Foundation kết hợp với chính

phủ Anh quốc trong một kế hoạch 5 năm thực hiện một chiến dịch 4,3 tỷ đô la để xóa sổ bệnh sốt rét, một trong những căn bệnh vùng nhiệt đới gây chết người nhiều nhất trên thế giới. Dựa trên kinh nghiệm, họ đã mở rộng tầm tập trung từ phân phối vắc xin TBV để phòng bệnh sốt rét đến mục tiêu to lớn: xóa sổ hoàn toàn căn bệnh này.

MỤC TIÊU

Xóa sổ bệnh sốt rét trên toàn cầu vào năm 2040

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Chứng minh cho thế giới cách tiếp cận chữa bệnh tận gốc sẽ giúp loại trừ căn bệnh theo khu vực rất hữu hiệu

2. Chuẩn bị mở rộng quy mô bằng cách tạo ra các công cụ – SERCAP – để kiểm tra từng người

3. Duy trì các nỗ lực hiện tại để đảm bảo môi trường sạch sẽ, có lợi cho mục tiêu xóa sổ căn bệnh này

Mục tiêu cao nhất là loại bỏ ký sinh trùng sốt rét ra khỏi cộng đồng dân cư bằng việc tập trung đặc biệt vào sự kháng thuốc. Ngay chính bản thân Bill Gates cũng hiểu rõ mục tiêu này không hề dễ dàng. Nhưng vẫn có một cơ hội thành công bởi vì nhóm làm việc biết cách theo dõi để xác định mục tiêu nào là quan trọng và ưu tiên.

12

Yếu tố siêu quyền lực #4: Mở rộng quy mô để bứt phá

"Rủi ro lớn nhất chính là không chấp nhận một rủi ro nào cả."

- Mellody Hobson

OKRs sẽ đẩy chúng ta ra khỏi vùng an toàn và đưa chúng ta đến biên giới giữa khả năng và mơ ước. OKRs bới ra năng lực mới và nuôi dưỡng thêm sáng tạo, làm thay đổi mô hình kinh doanh. Những doanh nghiệp muốn trường tồn và phát triển, mở rộng quy mô tới đỉnh cao trong ngành nghề là một điều bắt buộc phải làm. Bill Campbell nói: "Nếu doanh nghiệp không tiếp tục sáng tạo, họ sẽ chết – lặp đi lặp lại những điều quen thuộc và sáng tạo cái mới là hai điều khác nhau hoàn toàn". Thiết lập mục tiêu quá bảo thủ sẽ ngăn cản sáng tạo. Sáng tạo cũng giống như oxy – ta không thể thắng được nếu thiếu oxy.

Khi những mục tiêu mở rộng được chọn lọc một cách khôn ngoan, phần thưởng đáp lại luôn xứng đáng. Cụm từ Jim Collins đưa ra trong quyển Good to Great, "những mục tiêu đầy tham vọng và thách thức" – gọi tắt là BHAG, từ Big Hairy Audacious Goals – có khả năng đưa rủi ro lên một mức độ cao hơn:

BHAG là một mục tiêu lớn và có khả năng làm thoái chí bất kỳ ai – như trèo lên một ngọn núi cao – rõ ràng và đầy sức hấp dẫn, ai cũng hiểu ngay lập tức. BHAG đóng vai trò như là một điểm trung tâm và thống nhất mọi nỗ lực, kích thích nhân viên và tạo ra tinh thần đồng đội trong lúc nhân viên cố gắng hướng

về điểm đích. Cũng giống như chiến dịch chinh phục Mặt trăng của NASA thập niên 1960, đó là một BHAG đã khơi được sức sáng tạo và sự dũng cảm của mọi người.

Edwin Locke, người sáng lập trường phái thiết lập mục tiêu có cấu trúc, đã thực hiện hàng chục nghiên cứu về mối tương quan định lượng giữa khả năng hoàn thành mục tiêu và thành tích đạt được. Tuy phạm vi khảo sát khá rộng, nhưng kết quả thu về khá rõ ràng. Locke viết: “Mục tiêu càng khó, mức độ biểu hiện khả năng càng cao… Mặc dù tỷ lệ đạt được mục tiêu của những chủ thể có mục tiêu rất khó thấp hơn nhiều so với chủ thể có mục tiêu rất dễ, nhưng chủ thể thứ nhất luôn luôn có biểu hiện tốt hơn rất nhiều so với chủ thể thứ hai”. Locke kết luận rằng chủ thể thứ nhất không những có năng suất cao hơn mà còn có nhiều động lực và kết nối nhiều hơn: “Thiết lập những mục tiêu đầy thách thức cũng là cách để nâng cao tính thú vị của nhiệm vụ và giúp nhân viên khám phá những điều hay ho của công việc”.

Năm 2007, Viện Kỹ thuật Quốc gia (Mỹ) đề nghị một nhóm các nhà tư tưởng hàng đầu của Mỹ, bao gồm Larry Page (Google), Ray Kurzweil (chủ trương thuyết vị lai), J. Craig Venter (nhà di truyền học), chọn ra 14 “thách thức lớn về kỹ thuật” trong thế kỷ 21. Sau một năm tranh luận, nhóm này đã đưa ra một danh sách các mục tiêu to lớn cho thế kỷ 21: tạo ra năng lượng nhiệt hạch; thiết kế mô phỏng bộ não người; tránh tai họa hạt nhân; bảo đảm an ninh mạng…

Không phải tất cả các mục tiêu đều quá khó khăn và xa vời. Đôi khi những mục tiêu này thể hiện một công việc “rất bình thường” nhưng phải bằng những nỗ lực “phi thường” mới đạt được. Nhưng bất chấp phạm vi hay quy mô, 14 thách thức này giúp tôi đưa ra định nghĩa về “entrepreneur” như sau:

Họ là những người làm nhiều hơn so với những người chỉ nghĩ là “có thể làm”… với nguồn lực ít hơn(********).

(********) Ngược lại, công chức bàn giấy là những người làm ít hơn điều mà

(**********) Ngược lại, công chức bàn giấy là những người làm ít hơn điều mà người khác nghĩ "có thể làm"… với nguồn lực nhiều hơn.

Ở những công ty start-up non trẻ cũng như những công ty dẫn đầu thị trường, mục tiêu nhiều thách thức có thể làm cho văn hóa doanh nghiệp ở đó càng sắc bén. Bằng cách thúc đẩy mọi người vượt qua những thành tích cũ, để đạt đến sự xuất sắc. Philip Potloff, giám đốc kỹ thuật số của Edmunds.com nói: "Chúng tôi thử thay đổi phương thức bán lẻ tự động hiện nay, đó là một thách thức khổng lồ nhưng cũng sẽ đem đến một cơ hội khổng lồ cho chúng tôi. Cách duy nhất là chúng tôi phải 'chưng cất' những mục tiêu vừa điên rồ, vừa to tát, làm thay đổi cả ngành bán lẻ này thông qua OKRs. Đó là lý do OKRs tiếp tục là trung tâm của tất cả mọi việc chúng tôi đang làm".

Không có những biện pháp theo dõi mang tính định lượng, làm sao biết khi nào chúng ta đạt đến mục tiêu?

Hai loại OKRs

Google phân OKRs thành hai loại: mục tiêu cam kết và mục tiêu mở rộng. Có sự khác nhau khá lớn giữa hai loại OKRs này.

Mục tiêu cam kết bị dính chặt vào các hệ thống đo lường của Google: ngày tung ra sản phẩm; cam kết với khách hàng, tuyển dụng,… Các cấp quản lý xếp những mục tiêu này ở cấp công ty, nhân viên thì ở cấp phòng ban. Nói chung, những mục tiêu cam kết – ví dụ như doanh số hay khách hàng – sẽ được hoàn thành đầy đủ 100% theo một khung thời gian xác định.

Mục tiêu mở rộng phản ánh một bức tranh lớn hơn, có nhiều rủi ro hơn. Những

mục tiêu này có thể xuất phát từ bất kỳ phòng ban hay cá nhân nào và cần phải huy động cả công ty. Theo định nghĩa, mục tiêu mở rộng không dễ hoàn thành. Tại Google, tỷ lệ thất bại của loại mục tiêu này ở mức 40%.

Việc phân biệt hai loại mục tiêu này tùy thuộc vào từng định nghĩa của doanh nghiệp, hoặc theo từng quý khác nhau. Lãnh đạo doanh nghiệp cần tự hỏi: Chúng ta cần làm gì trong những năm tới? Chinh phục thị trường mới hay cần phải thận trọng hơn để bảo vệ vị trí trên thị trường? Đang ở giai đoạn cầm cự tồn tại hay đã có một khoản tiền trong tay để thực hiện sự đột phá?

Nhu cầu mở rộng mục tiêu

Andy Grove là fan trung thành của Abraham Maslow, nhà tâm lý học giữa thế kỷ 20 nổi tiếng với lý thuyết “tháp nhu cầu”. Theo Maslow, chỉ sau khi thỏa mãn những nhu cầu cơ bản – bắt đầu với thức ăn, chỗ ở, sau đó là an toàn, tình yêu thương và cảm giác thuộc về – chúng ta mới có thể nâng nhu cầu lên những bậc cao hơn. Đỉnh tháp nhu cầu là tự thể hiện bản thân.


Tự
thể hiện
bản thân
Được quý trọng
Tình yêu thương /
cảm giác thuộc về
Nhu cầu an toàn
Nhu cầu cơ bản

Tháp nhu cầu Maslow.

Andy Grove thích thú phát hiện ra rằng một số người, không cần bất kỳ một sự thúc giục nào cả, luôn luôn cố gắng muốn biết giới hạn khả năng của mình đến đâu và thử chinh phục "đỉnh" của bản thân. Những người này chính là nhân viên mơ ước của các nhà quản lý; những người này không bao giờ hài lòng với bản thân. Nhưng Grove cũng hiểu rằng không phải ai cũng là người "khát khao" chinh phục từ trong máu. Đối với những người còn lại, "mục tiêu mở rộng đầy thách thức" có thể hiểu là năng suất tối đa: "Thiết lập mục tiêu thế này cực kỳ quan trọng nếu anh muốn đạt được hiệu suất đỉnh của chính bản thân và của những người thuộc cấp".

Intel rất coi trọng những người dám chấp nhận rủi ro có tính toán kỹ lưỡng. Đây cũng là nơi tôi học được cách mở rộng mục tiêu và dám chấp nhận rủi ro. Trong Crush Operation, một chiến dịch "sống hay chết" để thống trị thị trường chip vi xử lý 16 bit, kết quả then chốt là số sản phẩm sử dụng dòng chip vi xử lý 8086. Dẫn đầu chiến dịch là Bill Davidow, nhóm tác chiến của Crush Operation đặt ra những mục tiêu táo bạo hơn những gì tôi từng thấy: 1.000 chip được tích hợp vào sản phẩm chỉ trong vòng một năm; tăng 50% doanh số so với năm trước. Dưới đây là những gì đã xảy ra sau đó, như Dave House, giám đốc bộ phận vi xử lý nhớ lại:

Tôi nghĩ người đưa ra con số 1.000 chip là Jim Lally. Đó dường như là một con số khổng lồ. Sau đó chúng tôi phát triển kế hoạch của mình, cũng không biết vì sao, rốt cuộc đổi thành 2.000. Đó cũng là con số cuối cùng đưa xuống cho phòng kinh doanh.

2.000 chip được tích hợp vào sản phẩm khác nhau tương đương mỗi tháng mỗi nhân viên kinh doanh phải bán được một chip cho một nhà sản xuất. Ban giám đốc yêu cầu các đại diện kinh doanh ở các thị trường phải tăng gấp ba lần doanh

số đối với một loại chip xử lý trong một thời gian dài không ai nói đến. Bộ phận kinh doanh như đang cố gắng leo núi Everest. Gần đây, khi tôi hỏi Bill Davidow về mục tiêu "xương xẩu" đó, ông ấy trả lời: "Tôi chọn con số 2.000 bởi vì tôi nghĩ chúng tôi cần một thứ gọi là điểm 'quy tụ quyết tâm của mọi người' và tôi chọn con số đó".

Intel đã khích lệ các đại diện thương mại ở các thị trường bằng một chuyến đi Tahiti dành cho hai người cho những ai đạt được chỉ tiêu bán hàng. Sau đó, Jim Lally đưa thêm một điều kiện khéo léo kèm theo: Nếu một cá nhân nào không đáp ứng được chỉ tiêu thấp nhất, cả văn phòng khu vực đó sẽ mất suất chuyến đi đó. Vào giai đoạn đầu, doanh số không khởi sắc lắm, cho đến khi điều kiện "nghỉ mát" đưa ra. Mùa hè năm đó, những tờ quảng cáo tour du lịch màu sắc sặc sỡ đã bí mật chui vào hộp thư của từng nhân viên kinh doanh. Vào quý thứ ba, áp lực cạnh tranh từ đồng nghiệp với nhau được cho là rất lớn.

Đến cuối năm, số chip vi xử lý được tích hợp vào sản phẩm là… 2.300. Dòng chip 8086 thống trị thị trường; tương lai của Intel được bảo đảm. Thực tế, tất cả nhân viên kinh doanh đều được đi nghỉ mát ở Tahiti. Một mục tiêu đầy thách thức đã tạo nên sự khác biệt hoàn toàn.

Cẩm nang "gấp 10 lần"

Nếu Andy Grove là "thánh" của những ORKs đầy thách thức thời xưa, Larry Page là một "cao tăng" thời nay. Về lĩnh vực công nghệ, nhắc đến Google có nghĩa là nói đến những sáng tạo vô vàn và tăng trưởng không hề biết mệt. Trong thế giới OKRs, Google đồng nghĩa với khái niệm chinh phục mục tiêu "xương xẩu" hoặc như nhà báo Mỹ, Steven Levy, gọi đó là "Cẩm nang gấp 10 lần".

Hãy nhìn Gmail, dịch vụ thư điện tử của Google. Khó khăn lớn nhất của các hệ thống email dựa trên giao thức web chính là hệ thống lưu trữ "ốm yếu", cao lắm

là 2 đến 4 MB (megabytes) là hết cỡ. Người sử dụng bị yêu cầu phải xóa bớt email cũ để dành chỗ cho email mới đến. Lưu trữ nén là một giải pháp không thực tế. Trong lúc phát triển Gmail, lãnh đạo Google xem xét đưa ra dung lượng khả dĩ là 100 MB – thế đã là một đột phá rồi. Nhưng năm 2004, khi công bố Gmail ra thị trường, mục tiêu 100 MB ban đầu đã chết và bị quên lãng. Thay vào đó, Gmail công bố cung cấp dung lượng lên đến mức… gigabytes, cao hơn gấp 500 lần so với mục tiêu ban đầu. Người sử dụng có thể lưu trữ email "mãi mãi". Đột phá của Gmail đã làm thay đổi hoàn toàn nền tảng "giao tiếp kỹ thuật số".

Đó có phải là một dạng BHAG hay không? Gmail không đơn giản nâng cấp những hệ thống email hiện có mà "tái tạo" lại một nền tảng đã có và buộc các đối thủ cạnh tranh phải nâng cấp cuộc chơi lên một đẳng cấp hoàn toàn mới. Khái niệm "gấp 10 lần" này thật hiếm thấy ở các ngành khác. Larry Page quan sát thấy: "Hầu như nhiều người có xu hướng giả định các sự việc là 'không thể' hơn là bắt tay vào suy nghĩ từ hiện trạng thực tế và tính toán xem cái gì mới thật sự là 'có thể'".

Viết trên Wired, nhà báo Steven Levy nói thêm:

Larry Page xem một cải thiện 10% có nghĩa là anh cũng làm giống như người khác mà thôi. Hầu như anh sẽ không bị thất bại nhưng anh cũng tự bảo đảm rằng mình sẽ không thể thành công rực rỡ.

Đó là lý do tại sao Page kỳ vọng những Googler tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn 10 lần so với đối thủ cạnh tranh. Có nghĩa là ông ấy không hài lòng với việc mất nhiều thời gian phát hiện ra nhiều khả năng tiềm ẩn của sản phẩm hay dịch vụ, hoặc ngồi "gù lưng" viết ra những ứng dụng chỉ để đạt được thành tích "khiêm tốn" ở trên thị trường. Muốn đạt được sự bứt phá cả ngàn phần trăm đòi hỏi phải đặt lại vấn đề, tìm hiểu về mặt kỹ thuật, cái gì có thể đạt được và quan trọng là cách đặt vấn đề phải "hết sức thú vị".

Tại Google, kết hợp với các tiêu chuẩn cũ của Andy Grove, các mục tiêu đầy thách thức cũng chấp nhận được hoàn thành ở mức từ 60 đến 70%. Nhưng phải hiểu 30% còn lại là do thiếu thời gian chứ không phải sẽ không bao giờ đạt được. Đó mới được nhìn nhận là một thành công!



Eric Schmidt, Larry Page và Sergey Brin với chiếc xe tự hành đầu tiên năm 2011 – bằng tư duy "gấp 10 lần".

Google cũng đã từng chia sẻ những sản phẩm và dịch vụ "thất bại" được đánh giá là không nhỏ: từ Helpouts đến Google Answers. Chấp nhận con số 70% đòi hỏi mục tiêu phải có yếu tố kỳ quái và tính "dám chơi dám chịu". Lúc mới bắt đầu, thường không có mục tiêu nào trông có vẻ "có thể". Sau đó, các Googler thúc giục đặt ra những câu hỏi đầy thử thách: "Nguồn gốc của vấn đề là cái gì, những hành động có tính rủi ro cao nào cần áp dụng? Cần phải dừng hành động nào? Cần phải điều chuyển nguồn lực vào đâu hay đi tìm những đối tác mới?". Gần đến hạn chót, tỷ lệ những mục tiêu "không thể", vì nhiều lý do, đã được hoàn thành gần hết.

Những biến số của mục tiêu mở rộng

Để thành công, một mục tiêu mở rộng (mục tiêu đầy thách thức) không thể được xem như là một cuộc "trường chinh" mà không biết đi về đâu. Hoặc không thể đứng từ trên cao đặt mục tiêu đầy tham vọng mà không quan tâm thực tế xảy ra ở bên dưới. Đặt nhóm làm việc vào những mục tiêu tham vọng quá nhanh và quá xa có thể làm mọi thứ gãy đổ bất thình lình. Để theo đuổi mục tiêu rủi ro cao và nỗ lực lớn, sự nhiệt tình và cam kết từ nhân viên vô cùng quan trọng và cần thiết. Lãnh đạo phải truyền đạt được hai điều: tầm quan trọng của kết quả từ mục tiêu này và lòng tin mục tiêu này có thể được hoàn thành. (Tầm quan trọng của mục tiêu này quá yếu ớt hoặc không đem lại giá trị gì lớn cho công ty và ngay chính bản thân lãnh đạo cũng không có lòng tin có thể hoàn thành mục tiêu này.)

Những doanh nghiệp càng có khả năng chịu đựng rủi ro thì càng dễ thích ứng với thay đổi của thị trường. Biên độ rủi ro càng lớn, doanh nghiệp càng có khả năng phát triển mạnh. Ví dụ, tỷ lệ OKRs thất bại 40% dường như quá mạo hiểm – dễ làm nản chí cho dù lãnh đạo nói gì đi nữa. Đối với những người giỏi luôn

đạt thành tích cao, bất kỳ một sự e thẹn nào đối với sự hoàn hảo đều có thể làm nhụt chí. Tại hội nghị Risk Management Solutions diễn ra tại California, Amelia Merrill, một cựu giám đốc nhân sự nói: “Những nhân viên đã từng đạt điểm A thì họ không muốn có điểm B. Vấn đề không nằm ở chỗ họ có đạt 100% mục tiêu hay không, mà thực chất họ nỗ lực trong công việc như thế nào”.

Tại MyFitnessPal, Mike Lee xem tất cả OKRs đều là những mục tiêu cam kết: khó và khắt khe, nhưng phải hoàn thành 100%. “Tôi cố gắng thiết lập một ngưỡng mà tôi nghĩ mọi người có thể đạt được – không quá hầm hố”, Mike Lee nói, “nếu chúng tôi hoàn thành 100%, tôi hài lòng về sự tiến bộ của chúng tôi”. Đó là cách tiếp cận hợp lý nhưng không phải là không có cạm bẫy. Nhân viên của Mike có e dè những mục tiêu phải vượt qua mức 90% hiện tại hay không? Theo tôi, tốt hơn hết lãnh đạo nên thiết lập ít nhất một mục tiêu mở rộng vừa phải. Dần dần, khi cá nhân và các nhóm làm việc quen dần với OKRs, những kết quả then chốt của họ sẽ trở nên chính xác hơn và thách thức hơn.

Sẽ không có một con số “thần kỳ” nào để đánh giá thế nào là mở rộng đúng hay sai. Nhưng hãy tham khảo điều này: Làm sao nhóm làm việc của anh tạo ra được giá trị lớn nhất? Cái gì là thành tích tuyệt nhất từ trước đến nay? Nếu anh muốn mở rộng thì nên bắt đầu từ thành tích tốt nhất của nhóm đi lên. Như Andy Grove đã nói rất rõ, đó chỉ nên là điểm bắt đầu để mở rộng, chứ không phải là điểm dừng:

Trong doanh nghiệp, chúng ta phải đặt ra những mục tiêu không hề dễ chịu và sau đó phải hoàn thành. Và sau 10 giây ăn mừng vì đã hoàn thành mục tiêu, chúng ta lại phải đặt ra mục tiêu cao hơn chút nữa và lại cố gắng hoàn thành. Sự tưởng thưởng khi đáp ứng được một mục tiêu khó chính là chúng ta lại phải chơi trò chơi đó một lần nữa với độ khó hơn chút xíu.

13

Mục tiêu mở rộng: Câu chuyện của Google Chrome

Sundar Pichai

CEO của Google

Lãnh đạo nhóm Google X đã định nghĩa những mục tiêu mở rộng của mình thật đẹp đẽ – nhóm này đang phát triển dự án Loon và xe hơi tự lái. Astro Teller nói: “Nếu anh muốn xe của mình chạy 50 dặm (********) tốn 1 gallon (********) xăng, cũng ổn. Chỉ cần trang bị lại các bộ phận một chút là được. Nhưng nếu tôi yêu cầu chỉ tốn 1 gallon xăng mà chạy 500 dặm (********) thì anh phải thiết kế lại từ đầu”.

(********) Khoảng 80 km.

(********) Khoảng 3,8 lít.

(********) Khoảng 805 km.

Năm 2003, Sundar Pichai nhận chức phó chủ tịch phụ trách phát triển sản phẩm của Google. Khi Sundar và nhóm của anh ấy đưa trình duyệt web Chrome ra thị

trường, gần như họ thiết kế lại hoàn toàn sản phẩm này. Muốn đạt được thành công nhưng cũng không sợ thất bại, họ sử dụng OKRs làm bệ phóng cho sản phẩm Chrome. Hiện tại, theo đánh giá của thị trường, Chrome là trình duyệt web phổ thông nhất cho cả máy tính để bàn và thiết bị di động. Câu chuyện dưới đây, chúng ta sẽ thấy, luôn có những trở ngại trên con đường phát triển sản phẩm. Larry Page nói: “Nếu anh đặt mục tiêu quá tham vọng và điên cuồng, rồi anh thất bại, anh vẫn đạt được một cái gì đó xuất sắc”. Khi mục tiêu của anh là chinh phục các vì sao trên trời, nếu anh đi chưa tới nhưng ít ra cũng tới mặt trăng trước chứ.

Con đường sự nghiệp của Sundar Pichai chính là một mục tiêu mở rộng được nhân cách hóa. Tháng 10 năm 2015, ở tuổi 43, Sundar trở thành CEO thứ ba của Google. Ngày nay, anh ấy đang vận hành một công ty với hơn 60.000 nhân viên và có doanh thu lên đến 80 tỷ đô la.

Sundar Pichai kể: Lớn lên ở miền Nam Ấn Độ vào thập niên 1980, tôi không có điều kiện tiếp xúc nhiều với công nghệ như chúng ta thấy hôm nay. Tuy nhiên, những thứ chúng tôi có cũng đủ tác động sâu sắc đến cuộc đời tôi. Cha tôi là một kỹ sư điện ở Chennai, một trung tâm lớn của Ấn Độ, nhưng gia đình tôi sống khá khiêm tốn, giản dị. Muốn lắp một cái điện thoại để bàn – loại quay số analog – phải chờ từ 3 đến 4 năm trong danh sách. Lúc tôi 12 tuổi, cuối cùng, gia đình tôi cũng lắp được một cái. Đó là một sự kiện lớn. Hàng xóm có thể đến chia sẻ sử dụng chung với chúng tôi.

Trước khi có điện thoại, mẹ tôi thường nói: “Con xem giúp mẹ khi nào mẹ có thể đến bệnh viện thử máu?”. Tôi phải đón xe buýt đến bệnh viện, xếp hàng, và thường là họ nói với tôi: “Chưa tới lượt mẹ em đâu, ngày mai lại đến xem sao nhé”. Tôi lại phải đón xe buýt về nhà, mất 3 tiếng đồng hồ. Sau khi lắp điện thoại, tôi có thể gọi đến bệnh viện kiểm tra và biết ngay kết quả. Giờ đây, chúng ta sử dụng công nghệ như một việc mặc định và công nghệ lại ngày một tiến bộ

hơn. Nhưng đối với bản thân tôi, tôi nhận thức được những khoảnh khắc khác biệt – trước và sau – mà tôi sẽ không bao giờ quên được.

Tôi đọc bất kỳ cuốn sách nào về máy tính và mạch bán dẫn mà tôi có trong tay. Tôi khao khát một ngày nào đó được đặt chân đến Silicon Valley, nghĩa là bước chân vào đại học Stanford – đó là mục tiêu của tôi – để trở thành một phần của những thay đổi đang diễn ra trên thế giới. Tôi nghĩ rằng mình đã mơ ước quá nồng nàn bởi vì thực tế tại nước tôi có quá ít sự hiện hữu của công nghệ. Tôi bị sức mạnh của trí tưởng tượng dẫn dắt.

Nền tảng của những ứng dụng mới

Tôi làm việc tại công ty Applied Materials ở Santa Clara trong suốt 5 năm trong bộ phận R&D. Thỉnh thoảng, có việc tôi cần sang Intel làm việc và tôi cảm nhận được văn hóa Andy Grove ngay từ khi bước chân vào cửa Intel. Họ có kỷ luật kinh khủng, đến một việc nhỏ nhất (tôi còn ngờ ngợ nhớ là phải trả tiền cho mỗi tách cà phê ngồi uống ở đó). Trong bộ phận mạch bán dẫn, anh phải có phương pháp thiết lập mục tiêu và giải quyết mục tiêu đó với nỗ lực cao. Vì thế, công việc của tôi tại Applied Materials đã giúp tôi suy nghĩ về mục tiêu với cách nhìn chính xác hơn.

Khi Internet tiếp tục phát triển, tôi đã nhìn thấy vô vàn tiềm năng trước mặt. Tôi đọc tất cả mọi thứ mà Google đang làm. Đặc biệt, tôi rất phấn khích khi họ tung ra sản phẩm gọi là Deskbar – chúng ta có thể tìm thông tin trên web mà không cần mở trình duyệt web. Deskbar khởi động cùng với hệ điều hành Windows nằm ở một góc nhỏ trên màn hình. Deskbar được xem là một công cụ "mồi" để phát triển về sau, một cách đưa Google đến với nhiều người hơn.

Năm 2004, tôi gia nhập Google làm trưởng phòng sản phẩm, khi đó công ty còn "loay hoay" với công cụ search. Nhưng đó cũng là năm xuất hiện Web 2.0, sự

trỗi dậy của khái niệm “nội dung do người sử dụng tạo ra” và một công nghệ mang tên AJAX (một công nghệ web cho phép người sử dụng giao tiếp với máy chủ mà không cần tải lại trang web). Web ban đầu là một nền tảng để chuyển tải nội dung nhưng nhanh chóng trở thành một môi trường dành cho các ứng dụng. Chúng tôi chứng kiến thời kỳ đầu tiên của sự thay đổi mô hình nền tảng trên Internet và tôi “đánh hơi” được Google có khả năng sẽ là trung tâm của cuộc thay đổi đó.

Nhiệm vụ đầu tiên tôi được giao là mở rộng các ứng dụng và phân phối thanh công cụ của Google gọi là Google Toolbar, có thể đưa thêm vào bất kỳ trình duyệt có sẵn nào để giúp người sử dụng tìm thông tin bằng Google Search. Theo tôi, đó là một dự án đúng thời điểm. Chỉ trong vòng vài năm, chúng tôi đã mở rộng quy mô từ một toolbar bé nhỏ lên gấp 10 lần. Đó cũng là lần đầu tiên tôi nhìn thấy sức mạnh của khát vọng – một OKRs mở rộng đầy tham vọng.

Xem xét lại hoàn toàn trình duyệt web

Vào khoảng năm 2006, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ về một trình duyệt web đóng vai trò là một nền tảng của ứng dụng, gần giống như một hệ điều hành, để có thể mở đường cho các nhà phát triển viết những ứng dụng chạy ngay trên trình duyệt web. Suy nghĩ có tính chất đột phá này chính là nền tảng để cho ra đời trình duyệt Chrome. Chúng tôi biết cần có một kiến trúc đa nhiệm (giống như hệ điều hành đa nhiệm) để giúp mỗi tab trên trình duyệt xử lý riêng lẻ như một ứng dụng và vẫn duy trì được thông tin độc lập của dịch vụ Gmail nếu một ứng dụng nào đó bị “tê liệt”. Chúng tôi biết cần phải làm cho JavaScript chạy nhanh hơn rất nhiều so với hiện tại (JavaScript nổi tiếng làm chậm tốc độ duyệt web vì chứa nhiều mã code). Chúng tôi cần xử lý rất nhiều thứ để có thể tạo ra một trình duyệt web tốt nhất có thể.

Eric Schmidt, CEO của chúng tôi biết xây dựng một trình duyệt web từ đầu gian khổ như thế nào: “Nếu đã quyết định làm thì tốt hơn hết nên nghiêm túc với sản phẩm đó”. Nếu Chrome không thể tạo nên sự khác biệt rõ rệt, tốt hơn và nhanh

hơn những trình duyệt khác trên thị trường, không có lý do gì chúng tôi phải tiến lên phía trước nữa.

Năm 2008, Chrome xuất hiện trên thị trường, nhóm quản lý sản phẩm đưa ra một mục tiêu cao nhất tạo ra sức ảnh hưởng vĩnh viễn cho tương lai Google: "Phát triển một nền tảng thế hệ tương lai cho các ứng dụng web". Kết quả then chốt của mục tiêu lớn này: "Chrome sẽ đạt được 20 triệu người sử dụng trong 7 ngày".

Táo bạo nâng cấp mục tiêu

Trong môi trường OKRs của Google, ai cũng hiểu 70% hoàn thành mục tiêu được xem là một thành công. Không ai cho rằng anh phải luôn đạt màu xanh (mức hoàn thành) cho mỗi mục tiêu anh đưa ra – điều đó cũng không có lợi cho các mục tiêu mở rộng về sau. Nhưng có một áp lực từ bản chất của công ty tạo ra bởi vì anh không thể gia nhập Google trừ phi anh chấp nhận hướng đến sự thành công. Còn trong vai trò một lãnh đạo, anh cũng không muốn, sau mỗi quý, phát hiện rằng mình cầm cây "cờ đỏ" hiện lên trên màn hình trước mắt "bàn dân thiên hạ" và "ngọng nghịu" giải thích tại sao. Trước áp lực và sự không thoải mái của trải nghiệm này, rất nhiều người trong chúng tôi phải làm nhiều việc "quả cảm" để tránh cầm cờ đỏ. Nhưng cho dù anh thiết lập mục tiêu đúng đắn cho nhóm của mình, đôi khi việc này vẫn không thể tránh khỏi.

Larry Page rất giỏi trong việc nâng cấp OKRs. Ông ấy dùng một số cụm từ như "phấn khích không hề dễ chịu" hay "xem thường những điều không thể". Tôi cũng thử như vậy với nhóm sản phẩm của tôi, khuyến khích họ can đảm viết xuống một OKRs trông có vẻ rất dễ thất bại, nhưng không còn cách nào khác nếu họ muốn trở thành người vĩ đại. Chúng tôi cân nhắc kỹ lưỡng khi đặt ra kết quả then chốt 20 triệu người sử dụng – đó là một sự mở rộng cực kỳ kinh khủng – bởi vì Chrome bắt đầu bằng con số 0.

Là một lãnh đạo, anh phải thử đưa ra thách thức cho nhóm của mình mà đừng bao giờ làm họ có cảm giác mục tiêu đó không thể nào đạt được. Tôi nghĩ không chắc là chúng tôi đạt được mục tiêu đúng thời hạn (thẳng thắn mà nói, không có cách nào đạt được). Nhưng tôi cũng nhận thấy mục tiêu đó có thể giúp chúng tôi bứt ra khỏi giới hạn của bản thân. Đặt ra mục tiêu 20 triệu người sử dụng, tôi biết sẽ có những thứ tốt đẹp xảy ra. OKRs mở rộng này đã cho nhóm chúng tôi một định hướng và một “phong vũ biểu” để đo lường sự tiến bộ; giúp dẹp bỏ tâm lý thỏa mãn; thúc giục ngày nào cũng suy nghĩ về điều mà chúng tôi đang làm. Tất cả những việc đó quan trọng hơn là việc đến ngày hôm đó có đạt được một mục tiêu có thể nói là hơi độc đoán hay không.

Ban đầu, khi Chrome chiếm được 3% thị phần trình duyệt web, chúng tôi nhận được một số tin không vui. Phiên bản dành cho máy Mac không ra kịp so với hoạch định. Mục tiêu đó chỉ còn trông cậy vào người sử dụng hệ điều hành Windows.

Nhưng cũng có tin tốt – người sử dụng có phản hồi tốt về Chrome, giúp tạo hiệu ứng tăng trưởng thật tốt. Tuy vậy, trục trặc nhỏ này cũng giúp chúng tôi nhận diện được cách mới để tiếp cận với dịch vụ web tốt hơn. Khó khăn đã được giải quyết, vấn đề chỉ là thu hút thêm người sử dụng mà thôi và tôi nghĩ chẳng mấy chốc đâu!

Đào sâu hơn nữa…

Google muốn tên của họ được nhắc đến đồng nghĩa với một thứ gì đó phải nhanh. Họ đã tiến hành một cuộc trường chinh chống lại sự trì hoãn, chậm trễ trong việc chuyển dữ liệu sẽ làm giảm trải nghiệm của người sử dụng. Năm 2008, Larry và Sergey đưa ra một OKRs hấp dẫn, thật sự thu hút mối quan tâm của mọi người: “Chúng tôi làm cho web nhanh như lật trang tạp chí”. Mục tiêu này truyền cảm hứng cho cả công ty khiến mọi người phải suy nghĩ nhiều hơn để có thể làm web tốt hơn và nhanh hơn.

Đối với dự án Chrome, chúng tôi tạo ra thứ gọi là "tiểu OKRs" để tăng tốc cho JavaScript. Mục tiêu của OKRs này là viết ứng dụng chạy trên web nhanh như chạy trên máy tính để bàn. Chúng tôi đã đưa ra những mục tiêu "hầm hố" theo kiểu gấp 10 lần và đặt tên dự án đó là V8 – phỏng theo tên của chiếc xe hơi tốc độ cao. Chúng tôi may mắn có được một tay lập trình người Đan Mạch tên là Lars Bak, người đã tạo ra mô hình "máy ảo" cho hãng Sun Microsystems và nắm trong tay hàng chục bằng sáng chế. Lars được xem là một trong những nghệ nhân tài hoa của lĩnh vực này. Anh ấy đến và nói với một thái độ không có một chút gì là dè dặt: "Tôi có thể làm một cái gì đó chạy nhanh hơn rất nhiều lần". Chỉ trong vòng 4 tháng, anh ấy làm cho JavaScript chạy nhanh hơn 10 lần trên Chrome so với chạy trên Firefox. Trong vòng 2 năm, chạy nhanh hơn 20 lần – một sự tiến bộ không tưởng tượng nổi. (Đôi khi, một mục tiêu mở rộng cũng không quá điên rồ như chúng ta tưởng tượng. Như Lars nói với nhà báo Steven Levy trong quyển In The Plex: "Chúng ta đôi khi xem thường bản thân đối với những việc mà chúng ta có thể làm".)

OKRs mở rộng là một bài tập căng thẳng trong việc giải quyết vấn đề. Đã trải qua hành trình nâng cấp Google Toolbar, tôi đã có cảm giác tốt về chuyện làm thế nào để vượt qua con dốc đứng. Thật tình, đã có những đêm mất ngủ. Nhưng dù có cảm thấy căng thẳng thế nào đi nữa, tôi vẫn giữ được sự lạc quan tin tưởng vào nhóm của chúng tôi. Nếu người sử dụng chê trình duyệt, tôi yêu cầu họ làm thí nghiệm để hiểu tại sao và sửa lỗi ngay. Nếu vấn đề nằm ở chỗ tương thích với các ứng dụng chạy chung, tôi chỉ định một nhóm tập trung giải quyết. Tôi cố gắng suy nghĩ thận trọng và có hệ thống, và không cảm tính. Tôi nghĩ điều đó có thể giúp ích.

Mục tiêu rất tham vọng thì tất nhiên rất khó hoàn thành. Nhìn từ góc độ tích cực, nhóm chúng tôi nhận thấy thành công của Chrome rốt cuộc là có được hàng trăm triệu người sử dụng. Bất cứ khi nào, tạo ra cái gì mới ở Google, chúng tôi luôn suy nghĩ: làm sao để mở rộng quy mô lên 1 tỷ? Ban đầu, con số thoạt nghe rất trừu tượng. Nhưng khi thiết lập được một mục tiêu có thể đo đếm được trong một năm và chặt nhỏ những vấn đề ra, quý này qua quý khác, việc "hái sao trên trời" trở nên có thể làm được. Đó cũng là một trong những ích lợi của OKRs,

cho chúng ta những mục tiêu định lượng rõ ràng trên con đường đột phá về định tính.

Sau khi chúng tôi thất bại với mục tiêu dành được 20 triệu người sử dụng năm 2008, đã làm cho chúng tôi đào sâu vấn đề hơn. Chúng tôi không bao giờ từ bỏ mục tiêu, nhưng phải thay đổi cách cấu trúc lại mục tiêu. Đây là những điều tôi muốn nói: "Không, chúng tôi đã không đạt được mục tiêu, nhưng đã đặt được nền móng để vượt qua hàng rào đó. Bây giờ, chúng ta sẽ làm gì để tạo sự khác biệt?". Tốt hơn hết, chúng tôi đi tìm câu trả lời thông minh cho câu hỏi trên. Chúng tôi cần một giải pháp cho một vấn đề rất cơ bản: Tại sao vô cùng khó khăn khi thuyết phục người sử dụng thử một trình duyệt web mới?

Câu hỏi đó chính là chìa khóa để chúng tôi có động lực đi tìm những kênh phân phối mới cho Chrome. Sau đó, chúng tôi phát hiện lý do nằm ở chỗ: người sử dụng không biết rõ trình duyệt mới sẽ làm được gì nhiều hơn cho họ so với cái họ đang sử dụng quen. Vậy là chúng tôi chuyển sang kênh truyền hình để marketing và giải thích cặn kẽ. Mẫu quảng cáo Chrome thể hiện một chiến dịch lớn nhất trong lịch sử Google. Nhiều người vẫn còn nhớ "Dear Sophie", một spot quảng cáo của Chrome nói về câu chuyện một người cha lập quyển nhật ký số cho con gái yêu quý từ lúc lọt lòng đến trưởng thành. "Dear Sophie" cho thấy Chrome là cửa ngỏ dễ dàng để bước vào "ngôi nhà" đầy những ứng dụng web, từ Gmail và Youtube đến Google Maps – một sự phối hợp và tương thích tuyệt vời giữa các ứng dụng. Chrome dẫn người sử dụng vào thế giới Internet đúng nghĩa như một nền tảng ứng dụng – chứ không còn chỉ là một trình duyệt web thụ động, thể hiện thông tin từ máy chủ mà thôi.

Thử - thất bại và Thử - thành công

Thành công không thể đến ngay tức khắc. Năm 2009, chúng tôi đặt một mục tiêu mở rộng cho Chrome – 50 triệu người sử dụng – và một lần nữa lại thất bại, hết năm chúng tôi có 38 triệu người sử dụng. Năm 2010, vẫn không nản lòng, tôi đề xuất mục tiêu 100 triệu người sử dụng. Larry Page vẫn nghĩ rằng chúng tôi nên

tiếp tục đẩy mạnh hơn nữa. Ông ấy nói mục tiêu của tôi chỉ mới chạm được 10% của 1 tỷ người lên Internet vào lúc đó. Tôi phản biện rằng 100 triệu thực tế đã rất cam go rồi.

Larry và tôi cuối cùng đồng ý với con số 111 triệu người sử dụng. Để đạt được mục tiêu đó, chúng tôi cần phải thay đổi gần như hoàn toàn mô hình kinh doanh của Chrome và suy nghĩ về tăng trưởng theo cách nhìn mới. Một lần nữa, chúng tôi lại đặt câu hỏi: Chúng ta có thể làm khác đi cái gì? Vào tháng 2 năm 2010, chúng tôi mở rộng kênh phân phối với các nhà sản xuất máy tính OEMs để cài Chrome vào những chiếc máy mới xuất xưởng. Tháng 3 năm 2010, chúng tôi khởi động chiến dịch marketing “Chrome Fast” để nâng cao nhận diện của sản phẩm tại Mỹ. Tháng 5, Chrome xuất hiện trên hệ điều hành OS X và Linux. Cuối cùng, Chrome không còn là sản phẩm chỉ chạy được trên Windows mà thôi.


chrom

Sundar Pichai giới thiệu Chrome tại hội nghị các nhà lập trình I/O của Google, năm 2013.

Vào đến quý 3 năm 2010 rồi mà kết quả dường như vẫn còn khá hoài nghi. Sau đó, chúng tôi đã làm một việc nhỏ nhưng hóa ra lại là một việc lớn: tìm đến những người đã từng cài Chrome nhưng sau đó đã xóa khỏi máy hoặc không sử dụng nữa. Vài tuần sau, cuối quý 3, số người sử dụng nhảy vọt từ 87 triệu lên 107 triệu. Và không lâu sau, chúng tôi đạt được mục tiêu 111 triệu.

Ngày nay, chỉ riêng phân khúc thiết bị di động, hơn 1 tỷ người đang sử dụng Chrome. Chúng tôi đã không thể đạt đến con số này mà không có OKRs – đó là cách chúng tôi suy nghĩ về mọi thứ tại Google, cách mà chúng tôi luôn làm được mọi thứ.

Giới hạn của bản thân nằm ở đâu?

Cha tôi trưởng thành vào thời kỳ máy tính là những chiếc máy khổng lồ như căn nhà và những kỹ sư đông như "quân Nguyên" cặm cụi làm việc để vận hành hệ thống – khi đó máy tính là những thứ vô cùng phức tạp và ít ai tiếp cận được. Vào thời gian làm dự án Chrome, tôi nhận ra rằng tất cả những gì cha tôi muốn là một cách tiếp cận dễ dàng và trực tiếp đến web. Tôi cũng luôn thích sự đơn giản. Mọi sự phức tạp của Google Search đều nằm đằng sau trang web gọn gàng và trắng tinh, trải nghiệm của người sử dụng được thực hiện một cách đơn giản đến mức không ngờ được. Tôi muốn đem chất lượng tuyệt vời đó vào Chrome – cho dù một đứa trẻ ở Ấn Độ hay một giáo sư ở Stanford đều có thể sử dụng. Nếu có máy tính và một kết nối Internet, trải nghiệm với Chrome hiển nhiên là vô cùng đơn giản.

Năm 2008, khi cha tôi về hưu, tôi tặng ông ấy một máy netbook di động nhỏ và chỉ ông ấy cách sử dụng Chrome. Một việc tuyệt vời đã đến với ông: cha tôi có thể làm mọi thứ trên Chrome, mở trình duyệt, mở email, không cần download bất kỳ phần mềm nào và không cài đặt bất cứ phần mềm gì cả. Ông ấy chỉ quanh quẩn với Chrome và lọt vào một thế giới mới: đơn giản và đầy những điều kỳ thú.

Ở Google, ngay từ ban đầu, tôi đã hấp thụ được nhu cầu suy nghĩ không ngừng về mục tiêu kế tiếp – từ sản phẩm Toolbar đến Chrome. Anh sẽ không bao giờ ngừng mở rộng mục tiêu. Trải nghiệm của cha tôi đã khiến chúng tôi suy nghĩ: Nếu thiết kế được một hệ điều hành thật đơn giản và an toàn, với Chrome là “cánh cửa” chính, thì chuyện gì sẽ xảy ra? Có thể tạo ra một chiếc laptop trên nền tảng hệ điều hành này hay không? Chiếc Chromebook chạy trực tiếp tất cả ứng dụng từ cloud (công nghệ đám mây)?

Tất cả những câu hỏi đó trở thành những mục tiêu mở rộng cho Google.

14

Mục tiêu mở rộng: Câu chuyện của YouTube

Susan Wojcicki

CEO

Cristos Goodrow

Phó chủ tịch

Những câu chuyện về mục tiêu mở rộng đầy rẫy ở Google, có khi không đủ chỗ để ghi vào kỷ yếu của công ty. Dưới đây là câu chuyện thứ hai, câu chuyện của YouTube và họ đã phát triển kinh khủng như thế nào – với những mục tiêu mở rộng như chuyện cổ tích.

Theo tạp chí Time, Susan Wojcicki là “người phụ nữ quyền lực nhất trong lĩnh vực Internet”. Cô ấy đóng vai trò trung tâm tại Google từ những ngày đầu tiên, ngay cả khi trở thành “nhân viên thứ 16” và trở thành trưởng phòng marketing đầu tiên của Google. Tháng 9 năm 1998, sau khi Google mua lại YouTube, Susan cho Google thuê cái gara của mình ở Menlo Park để làm văn phòng đầu tiên. Tám năm sau, khi các nhà phân tích hoài nghi liệu YouTube có đủ sức tồn tại hay không, Susan là người lên tiếng thuyết phục Google mua lại YouTube.

Cô ấy nhận ra video online sẽ làm bùng nổ xu hướng mạng truyền hình trực tuyến.



Susan Wojcicki và cái gara ở Menlo Park.

Năm 2012, YouTube trở thành một trong những nền tảng video lớn nhất thế giới và dẫn đầu thị trường video trực tuyến. Nhưng nhịp điệu sáng tạo ở YouTube bị đánh giá là khá chậm – và cũng đã từng bị đình trệ, không dễ tăng tốc trở lại. Vào lúc đó, Susan lên chức phó chủ tịch phụ trách thương mại và quảng cáo, nơi cô ấy lột xác cho AdWords và hình dung ra cách tiếp cận mới để tạo ra doanh thu từ lưu lượng web bằng dịch vụ AdSense. (Susan là người thành công tạo dựng hai nguồn doanh thu chính cho Google.) Năm 2014, với tư cách là tân CEO của YouTube, cô ấy thừa hưởng một trong những mục tiêu thách thức nhất. Trong vòng 4 năm, nhiệm vụ là đạt được 1 tỷ giờ đồng hồ xem YouTube. Nhưng Susan không muốn đạt sự tăng trưởng bất chấp mọi giá – cô ấy muốn làm một cách có trách nhiệm. Susan và cựu kỹ sư YouTube, Cristos Goodrow đã chia nhỏ từng giai đoạn. Mỗi bước đều dựa vào OKRs.

Mục tiêu mở rộng giống như thuốc tăng cường sinh lực. Nếu cam kết vào sự cải tiến chất lượng và căn cơ, một doanh nghiệp có thể phục hồi lại sức sống và thu về lợi nhuận lớn. Một YouTube đã từng suýt sụp đổ trong mảng video trên web đã dám mở rộng mục tiêu đến hơn 1 tỷ người sử dụng, gần 1/3 dân số Internet. Trang YouTube có 70 ngôn ngữ khác nhau trên hơn 80 quốc gia. Chỉ trên môi trường di động, YouTube đã chiếm được phân khúc từ 18 đến 49 tuổi, cao hơn bất kỳ mạng truyền hình cáp nào trên thế giới.

Tất cả những con số đó không phải là ngẫu nhiên, hoặc do một người tạo nên. Phải mất nhiều năm miệt mài làm việc nghiêm túc, chú ý từng chi tiết nhỏ nhặt với những OKRs đầy tính kỷ luật. Thêm một điều nữa, trước khi YouTube có thể bắt đầu cuộc truy đuổi mục tiêu đầy táo bạo, trước tiên họ phải tính toán làm sao để đánh giá cái gì là quan trọng?

Susan Wojcicki kể: Tôi cho Larry và Sergey thuê cái gara của mình, lúc đó tôi cũng không nghĩ Google như là một công ty. Thật tình, tôi chỉ muốn họ trả tiền thuê mà thôi. Nhưng sau đó, tôi biết họ và biết họ nghĩ về Internet như thế nào. Tôi bắt đầu có ý tưởng mở công ty riêng của tôi, nhưng tôi nhận ra rằng Larry và Sergey làm việc đó tốt hơn tôi. Rồi cái ngày Google Search ra đời và cũng là lúc công việc của tôi cũng chưa đâu vào đâu. Tôi phát hiện, Google là một công cụ không thể tách rời; tôi không thể sống thiếu Google. Tôi biết rằng sẽ đến lúc Google trở nên quan trọng đối với tất cả mọi người.

Tôi có mặt ở đó khi John Doerr đến nói chuyện với chúng tôi về OKRs vào mùa thu năm 1999. Lúc đó, cái gara của tôi đã trở nên chật hẹp nên chúng tôi chuyển sang 2400 Bayshore ở Mountain View, một nhà máy cũ của Sun Microsystems. Cả tòa nhà rộng chừng 42.000 foot vuông(********) và chúng tôi chỉ hoạt động chưa tới phân nửa diện tích đó. Buổi họp về OKRs diễn ra ở nửa diện tích còn lại, nơi thường dành cho những buổi họp toàn thể. Tôi nhớ John giải thích khái niệm: “Đây là mục tiêu. Còn đây là các kết quả then chốt”. Ông ấy dùng mô hình một đội bóng để minh họa OKRs hoạt động như thế nào. Một ngày nọ, trong lúc tìm kiếm một số hồ sơ, tôi tình cờ lại thấy bản thuyết trình của John – một xấp bìa mỏng bằng plastic dùng để chiếu trên máy chiếu. Bao lâu rồi nhỉ?

(********) Khoảng 3.900 mét vuông.

Larry và Sergey rất chịu khó lắng nghe những người mà họ biết đang nói gì. Tôi chắc chắn họ có tranh cãi với John nhưng họ vẫn lắng nghe. Họ chưa bao giờ điều hành một công ty hay chưa từng làm việc trong một công ty nào cả trước khi John đến và nói: “Đây là cách các anh điều hành công ty của mình và giúp cho các anh có thể đo đếm và theo dõi được những gì mình làm”. Larry và Sergey ấn tượng khi biết Intel đã sử dụng OKRs. Intel đã là một đại công ty nếu so sánh với chúng tôi lúc đó.

Đánh giá từ kinh nghiệm của chúng tôi ở Google, tôi cho rằng OKRs đặc biệt hữu dụng cho những công ty non trẻ mới bắt đầu xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp còn nhỏ, có ít nguồn lực, yếu tố sống còn chính là phải biết doanh nghiệp sẽ đi đến đâu. Cũng giống như nuôi dạy con cái mà thôi. Nếu chúng ta nuôi nấng trẻ không có cấu trúc gì hết, để mặc cho trẻ phát triển tự nhiên và sau đó nói với chúng khi bắt đầu trưởng thành: “Đây là những nguyên tắc, bây giờ phải làm theo” – theo tôi, sẽ rất khó cho trẻ nghe theo và làm đúng những nguyên tắc đó. Nếu có thể, tốt hơn hết nên tập theo nguyên tắc ngay từ đầu. Tôi cũng nhìn thấy những doanh nghiệp trưởng thành loay hoay thay đổi nhân sự và quy trình xoành xoạch. Không thể nói doanh nghiệp quá non trẻ không thể áp dụng OKRs và cũng không thể nói quá trễ để áp dụng OKRs.

OKRs đòi hỏi có tổ chức. Doanh nghiệp cần một lãnh đạo ủng hộ làm theo quy trình OKRs và một người “chăn cừu” để lo việc chấm điểm và đánh giá. Khi tôi áp dụng OKRs cho Larry, tôi đã ngồi trong một buổi họp kéo dài 4 tiếng đồng hồ với nhóm các lãnh đạo cấp cao của ông ấy. Trong buổi họp, ông ấy tranh luận xung quanh tất cả các mục tiêu của công ty và mọi người tham dự được kỳ vọng sẽ có thể bảo vệ các mục tiêu của mình và bảo đảm những mục tiêu đó rõ ràng. Hướng dẫn thực thi OKRs tại Google thường là từ trên xuống nhưng với khá nhiều cuộc thảo luận với các chuyên gia trong nhóm theo phương thức bình đẳng về các kết quả then chốt: Đây là hướng đi chúng ta muốn, vậy thì bây giờ hãy nói cho chúng tôi biết đi đến đó như thế nào? Những buổi họp dài đằng đẵng như thế cho phép Larry tập trung vào những thứ ông ấy quan tâm và cũng là nơi “xả” giận, đặc biệt là những OKRs chậm trễ. “Hãy nói cho tôi nghe tiến độ của anh”, và rồi, “tại sao anh không cắt bớt phân nửa đi?”.

Chúng tôi vẫn tiến hành những cuộc họp toàn thể, những buổi trao đổi OKRs cấp công ty thông qua videocast vào mỗi quý. Google giờ đây quá lớn và đa văn hóa nên rất khó truyền đạt mọi điều đến từng người một. Trong một buổi họp OKRs, Salar Kamangar, người tiền nhiệm giữ chức CEO của YouTube, đã điểm qua tất cả các phân công công việc dựa trên OKRs (Salar rất giỏi trong việc đưa mọi thứ vào nề nếp). Tất nhiên, sau đó những buổi thảo luận chi tiết thực hiện như thế nào được những nhóm nhỏ bàn bạc riêng rẽ. Sau đó, mọi người sẽ nhìn thấy OKRs của công ty và các nhóm được đưa lên mạng nội bộ của Google, được cập nhật theo thời gian thật – bất cứ nhân viên nào cũng có thể nhìn thấy.

Nếu có thể vượt lên… tại sao không?

Google Videos, một dịch vụ chia sẻ video miễn phí được tung ra vào năm 2005, một tháng trước khi có YouTube. Clip đầu tiên chúng tôi đưa lên là một chú rối màu tím hát một đoạn nhạc trong bộ phim của Ý. Sergey và tôi không chắc về phản ứng của khán giả. Sau đó, nhiều trẻ em nói với cha mẹ: “Chiếu lại đi!”. Ánh sáng đã xuất hiện trong đường hầm. Chúng tôi nhìn thấy được cơ hội phía trước, một cách hoàn toàn mới để mọi người tự tạo ra video để đăng tải khắp mọi nơi. Chúng tôi bắt tay xây dựng một giao diện và nhận được ngay một video đầy ngạc nhiên và thú vị: hai cậu bé hát nhạc của Backstreet Boys trong phòng ngủ tập thể, đằng sau là những bạn học đang học bài, đọc sách. Chúng tôi cũng nhận được một số video chuyên nghiệp từ những nhà sản xuất, nhưng nội dung do khán giả tự làm gây hứng thú nhiều hơn.

Khuyết điểm chính của Google Videos là khâu upload lên máy chủ của chúng tôi tốn quá nhiều thời gian. Điều này đi ngược lại với nguyên tắc “nhanh” của Google. Trong khi đó, những video do người sử dụng upload lên không thể xem ngay được trên YouTube – đây chính là vấn đề lớn. Tài chính là chìa khóa để xây dựng một hạ tầng đủ mạnh để giải quyết vấn đề.

Tôi nhìn thấy cơ hội để kết hợp Google Videos và YouTube. Tôi đã làm một bảng đề xuất chi tiết để thuyết minh cho cái giá 1,65 tỷ đô la để Google mua lại YouTube và cũng chứng minh với Larry và Sergey hoàn toàn có thể thu hồi khoản tiền này nhanh chóng. Vào phút cuối, các nhà sáng lập YouTube đồng ý để tôi đưa bảng đề xuất lên cuộc họp hội đồng quản trị. Có rất nhiều câu hỏi đặt ra nhưng ban quản trị cũng đã bật đèn xanh cho thương vụ này, mặc dù họ hoàn toàn không đồng ý với giả định của tôi về sự tăng trưởng người sử dụng theo năm trong bảng đề xuất. Thật trớ trêu, tăng trưởng nhanh chính là một điểm mạnh nhất mà YouTube có được đến ngày hôm nay.

Những tảng đá lớn

Cristos Goodrow kể: Tháng 2 năm 2011, khi tôi chuyển đến YouTube từ bộ phận nghiên cứu sản phẩm Google, ba năm trước khi Susan về, OKRs ở YouTube như mớ bòng bong. Công ty có khoảng 800 nhân viên, một nhóm quản lý mở Google Doc (ứng dụng văn bản trực tuyến của Google) và bắt đầu viết ra những mục tiêu. Họ soạn ra từ 30 đến 40 mục tiêu cho khoảng 10 người và sau đó chỉ chừng phân nửa mục tiêu thật sự được hoàn thành.

Các kỹ sư khổ sở với việc thiết lập mục tiêu ở hai điểm chính. Thứ nhất là họ không thích loại bỏ bất cứ điều gì họ nghĩ là ý tưởng hay; thứ hai, họ có thói quen đánh giá sai thời gian hoàn thành mục tiêu. Bản thân tôi đã trải qua những kinh nghiệm này ở bộ phận nghiên cứu sản phẩm của Google rồi, họ cứ khăng khăng: "Coi nào! Tôi là một đứa thông minh mà. Tôi có thể hoàn thành nhiều hơn thế nữa đó". Phải áp dụng kỷ luật nghiêm minh buộc họ làm gọn danh sách dài lê thê xuống chỉ còn từ 3 đến 4 mục tiêu cho nhóm và điều đó tạo ra khác biệt lớn. OKRs của chúng tôi trở nên chặt chẽ hơn rất nhiều. Mọi người hiểu được cách đánh giá cái gì quan trọng nhất. Sau khi tôi nhận nhiệm vụ ở bộ phận "tìm kiếm và khám phá" ở YouTube, tôi cũng áp dụng từng bước như ở Google.

Sau đó, Salar Kamangar chuyển giao dần dần việc quản lý công việc ở mảng kỹ thuật của YouTube cho anh Shishir Mehrotra. Shishir đã dùng phép ẩn dụ gọi là "Học thuyết những tảng đá lớn" do Stephen Covey phổ biến để đưa YouTube đến sự tập trung cao nhất. Học thuyết này nói:

Khi ta có một số tảng đá, một mớ sỏi, một đống cát; nhiệm vụ là nhét càng nhiều càng tốt những thứ đó vào một cái bình miệng rộng có dung tích cỡ 1 gallon. Nếu bắt đầu với cát, rồi sỏi và đá, thì cái bình không đủ chỗ cho mấy tảng đá. Nhưng nếu bắt đầu với đá trước, rồi sỏi và đổ cát vô cuối cùng, cát sẽ lấp vô mấy chỗ trống giữa các tảng đá – mọi thứ sẽ vừa vặn. Nói cách khác, những thứ quan trọng nhất cần phải làm trước hoặc những thứ đó sẽ không bao giờ được hoàn thành.

Vậy thì những tảng đá lớn ở YouTube là gì? Mọi người đua nhau làm mọi thứ theo ý riêng mà họ cho là quan trọng, kết quả là hàng ngàn đóa hoa cùng nở rộ, nhưng không ai biết cái nào là quan trọng nhất. Giờ đây, lãnh đạo nói: “Tất cả ý tưởng của các bạn đều tuyệt vời. Nhưng xin vui lòng nhận diện chỉ vài thứ gọi là ‘tảng đá lớn’ cho quý này và năm nay cái đã”. Từ đó, dần dần, mọi người ở YouTube hiểu ra những ưu tiên nhất của họ là gì. Và tất cả “tảng đá lớn” của chúng tôi đều được đưa vào bình hết.

Đó cũng là bước nhảy vọt mạnh mẽ đến mục tiêu mà nuốt chửng tôi hết bốn năm sau đó.

Một phương pháp đo lường tốt hơn

YouTube đã biết cách kiếm tiền như thế nào nhưng vẫn chưa chắc làm sao để tăng lượng người xem. May thay cho YouTube và bản thân tôi, một kỹ sư trong nhóm Google Research đã xuất hiện trước mặt chúng tôi, Jim McFadden. Anh ấy thành lập một nhóm đặc cách mang tên Sibyl. Jim McFadden xây dựng một hệ thống để chọn ra những video liên quan và đề xuất khán giả tiếp tục xem YouTube. Chức năng này có tiềm năng giúp đẩy số lượng giờ xem chung lên khá cao. Nhưng YouTube thực chất muốn tăng cái gì?

Như CEO của Microsoft, Satya Nadella đã chỉ ra: Trong một thế giới nơi sức mạnh tính toán gần như là vô hạn, “một mặt hàng thật sự khan hiếm mới mong thu hút được sự quan tâm của con người”. Khi người sử dụng bỏ ra thời gian quý báu nhiều hơn để xem video trên YouTube, tất yếu họ phải cảm thấy hài lòng hơn với những video đó. Ở đây có một vòng luân chuyển hiệu quả: càng có nhiều người xem hài lòng dẫn đến tăng nhiều quảng cáo; khuyến khích tăng thêm nhiều người tạo ra nội dung; nhiều nội dung lại giúp tăng lượng người xem.

Giá trị thật của chúng tôi ở đây không phải lượng truy cập hay số người xem – đó là thời gian xem. Không thể chối cãi, YouTube cần một phương pháp đo lường mới.

Thời gian xem và chỉ là thời gian xem

Vào tháng 9 năm 2011, tôi gửi một bức email khiêu khích "sếp" và nhóm lãnh đạo YouTube với tiêu đề "Thời gian xem và chỉ là thời gian xem". Đó là một lời kêu gọi hãy suy nghĩ lại cách chúng tôi đã đo lường thành công như thế nào: "Tất cả mọi thứ khác đều là như nhau, chỉ có mục tiêu duy nhất là tăng thời gian xem video". Đối với nhiều người ở Google, điều này thoáng mùi "dị hợm". Google Search được thiết kế như một cái tổng đài để chuyển cuộc gọi của chúng ta đến nơi cần đến nhanh nhất có thể. Tối đa hóa thời gian xem video lại đối lập với mục tiêu của YouTube. Bên cạnh đó, thời gian xem lại tỷ lệ nghịch với lượt người xem. Cuối cùng, nhưng không kém quan trọng, đó là tối ưu hóa thời gian xem ảnh hưởng đến doanh thu – vì quảng cáo trên YouTube lúc bấy giờ được sắp vào đầu đoạn video, ít lượt xem đồng nghĩa với ít quảng cáo, ít quảng cáo có nghĩa là ít doanh thu(********).

(********) Vào thời gian đầu, YouTube chỉ cho quảng cáo đầu video. Hiện nay, để đáp ứng những khái niệm mới về gia tăng giá trị quảng cáo như instream và outstream, YouTube đã cho phép xen quảng cáo vào giữa video.

Lý lẽ của tôi cho rằng Google và YouTube là hai thực thể rất khác nhau, phải làm cho cả hai nổi bật một cách riêng rẽ nhiều chừng nào tốt chừng nấy. Tôi đưa ra hai kịch bản: một người sử dụng vào YouTube gõ "Làm sao để thắt một cái cà vạt?", và YouTube đưa ra hai video cùng một chủ đề. Cái thứ nhất chừng 1 phút, dạy nhanh và chính xác cách thắt cà vạt. Cái thứ hai dài 10 phút và bao gồm cả những câu chuyện tiếu lâm về thắt cà vạt, rất vui vẻ, cuối cùng có thể người xem biết cách thắt cà vạt và cũng có thể không biết. Tôi hỏi đồng nghiệp: "Video nào

nên xếp cao hơn?”.

Đối với các đồng nghiệp ở Google Search, câu trả lời rất dễ dàng: “Tất nhiên là cái thứ nhất. Nếu người ta vô YouTube để học cách thắt cà vạt, chắc chắn chúng ta phải giúp họ biết cách thắt cà vạt chứ”.

Tôi nói: “Tôi lại muốn cho họ xem cái thứ hai hơn”.

Họ nhao nhao phản đối: “Tại sao phải làm vậy? Những người này họ chỉ muốn biết cách thắt cà vạt, vậy thì đưa họ đến đúng chỗ dạy thắt cà vạt là được rồi!”. (Chắc họ nghĩ tôi bị điên!) Nhưng quan điểm của tôi và sứ mệnh của YouTube cơ bản là đi theo một hướng khác. Nếu học cách thắt cà vạt là tất cả những gì họ muốn xem, cũng ổn thôi, họ chọn video 1 phút. Nhưng đó không phải là điều mà YouTube thật sự muốn cung cấp. Công việc của chúng tôi là giữ chân người xem và “tán dóc” với họ. Theo định nghĩa, số khán giả hứng thú hơn khi xem 7 phút của một video dài 10 phút (hoặc chỉ cần 2 phút trong 10 phút) so với khán giả xem trọn video 1 phút mà không thấy vui vẻ. Và nếu họ cảm thấy vui vẻ, YouTube cũng vui vẻ.

Cũng phải mất 6 tháng, lý lẽ của tôi mới thắng được. Vào trung tuần tháng 3 năm 2012, YouTube tung ra phiên bản tối ưu hóa thời gian xem với các thuật toán tìm kiếm cùng với việc giới thiệu thêm video liên quan tới chủ đề đang xem để tăng thời gian xem và độ hài lòng của khán giả.

Một con số to đùng tròn trĩnh

Tháng 11 năm 2012, tại hội thảo thường niên các nhà lãnh đạo của YouTube ở Los Angeles, Shishir tập hợp một vài người trong chúng tôi lại. Anh ấy nói sắp

sửa công bố một mục tiêu đầy tham vọng để khởi sự cho năm tới: 1 tỷ giờ xem video mỗi ngày (những con số được làm tròn thường không đơn giản!). Anh ấy hỏi chúng tôi: “Mọi người nghĩ xem khi nào chúng ta có con số đó? Khung thời gian là bao lâu?”. Một tỷ giờ không thể nào tính bằng tháng mà phải tính bằng năm. Chúng tôi nghĩ 2015 thì quá sớm, còn 2017 thì kinh khủng quá! (Số nguyên tố nói chung rất khó chịu, dân máy tính không thích lắm!). Trước khi Shishir kịp bước lên sân khấu, chúng tôi đã cho ông ấy một con số: cuối năm 2016. Một mục tiêu đầy thử thách trong vòng bốn năm sắp tới.

MỤC TIÊU

Đạt 1 tỷ giờ xem mỗi ngày (cuối năm 2016)

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Nhóm search + nhóm Main App (+XX%) + nhóm Living Room (+XX%)

2. Tăng lượng trẻ em xem YouTube và chơi game. (X thời gian xem và chơi mỗi ngày)

3. Giới thiệu trải nghiệm thực tế ảo YouTube (VR) và tăng danh mục VR từ X lên Y video

Chú thích: X, Y là những con số cụ thể được thiết lập trong OKRs này, nhưng tác giả không nêu ra cụ thể vì một lý do nào đó.

Mở rộng mục tiêu có nguyên tắc

Những mục tiêu mở rộng có thể bị tan nát nếu chúng ta không tin rằng có thể đạt được. Đây chính là nơi nghệ thuật thiết lập mục tiêu xuất hiện. Một quản lý thông minh biết làm gì, Shishir cắt nhỏ mục tiêu của chúng tôi ra từng mảnh nhỏ. Khi nhìn 1 tỷ giờ xem hằng ngày nghe có vẻ kinh khủng, nhưng thật ra chỉ chiếm chưa tới 20% tổng thời gian xem tivi trên toàn cầu mỗi ngày. Đưa ngữ cảnh này để so sánh rất hữu ích và làm sáng tỏ con số hơn, ít nhất là đối với tôi. Chúng tôi chuẩn bị "lên đạn" cho một "con mồi" lớn. Đúng hơn là còn một thứ lớn hơn mục tiêu 1 tỷ đó và chúng tôi đang cố gắng vươn tới đó.

Trong nỗ lực chinh phục con số đó trong bốn năm tới, chúng tôi không biến mình thành những kẻ chuyên quyền, độc đoán. Trên thực tế, chúng tôi đồng thời cũng có những quyết định làm giảm giờ xem "tiêu cực" vì lợi ích của khán giả. Ví dụ, đưa ra chính sách ngưng gợi ý cho khán giả những video "nhảm", nội dung không có giá trị – như "World's Worst Parents" (Những phụ huynh tệ nhất thế giới), với những hình biểu tượng cho video như một đứa trẻ đang ngồi trong cái bình đặt trên lò nướng chẳng hạn. Ba tuần sau khi áp dụng chính sách này, lượng giờ xem video "nhảm" rớt xuống gần phân nửa. Chúng tôi luôn ủng hộ quyết định này bởi vì sẽ tốt hơn cho những trải nghiệm của khán giả, cắt giảm những nội dung "câu view" và thể hiện nguyên tắc "tăng trưởng có trách nhiệm" của YouTube. Sau ba tháng, thời gian xem của nhóm hay xem video "nhảm" đã dần hồi phục và tăng trở lại. Khi những nội dung "nhảm" trở nên khó tiếp cận hơn, khán giả sẽ tìm những nội dung tốt hơn để xem.

Khi mục tiêu 1 tỷ giờ xem được thiết lập, chúng tôi chưa bao giờ làm bất cứ điều gì mà không đo lường tác động đến yếu tố "giờ xem" cả. Nếu có một sự thay đổi nào đó làm chậm tiến trình, chúng tôi đánh giá rất tỉ mỉ xem mức độ ảnh hưởng là bao nhiêu. Sau đó, thực hiện những cuộc hội ý để đạt được sự dung hòa trong nội bộ trước khi tiến hành sự thay đổi đó.

Mạnh mẽ để tăng tốc

Susan kể: Salar Kamangar thích thú nhất khi làm việc cho những doanh nghiệp ở những giai đoạn đầu tiên. Ông ấy thích đưa họ lên một bước xa hơn, và ông ấy rất giỏi việc đó. Năm 2012, YouTube đã phát triển thành một công ty lớn và Salar quyết định chuyển sang nơi khác. Công ty chia làm hai mảng lớn, kinh doanh và công nghệ và cần một người để kết nối hai mảng đó với nhau. Sau khi lãnh đạo AdWords gần một thập kỷ, tôi đã quen dần với những hệ sinh thái phức tạp. Tôi rất háo hức nhận lấy thách thức "thống nhất giang sơn" cho YouTube.

Khi lãnh đạo YouTube đặt ra mục tiêu mỗi ngày 1 tỷ giờ xem, hầu hết mọi người đều đánh giá điều đó không thể được. Họ nghĩ như vậy sẽ "vỡ tung" Internet mất! Nhưng đối với tôi, một mục tiêu rõ ràng và có thể đong đếm được như vậy có thể tiếp thêm năng lượng cho mọi người và tôi hoan nghênh mục tiêu đầy thách thức đó.

Vào tháng 2 năm 2014, khi tôi chuyển đến YouTube, họ đã đi được 1/3 đoạn đường "bốn năm gian khổ" rồi. Nhưng trong lúc mục tiêu được thiết lập khá tốt, thì nhịp điệu tiến hành công việc dường như không như mong muốn. Tăng trưởng thời gian xem video đã rớt xuống khá nhiều, dưới mức chúng tôi cần để thiết lập cột mốc. Trong lúc Google chấp nhận điểm 0,7 là màu xanh (70% hoàn thành mục tiêu) đối với những mục tiêu mở rộng, không có ai đến nói rằng: "Hãy hoàn thành 70% mục tiêu và gọi đó là một thành công". Ai cũng cố gắng đạt 100%, đặc biệt khi mục tiêu có vẻ nằm trong tầm tay. Chắc chắn có thể nói, không một ai ở YouTube hài lòng nếu chỉ đạt 700 triệu giờ xem trong một ngày cả.

Mặc dù, thật lòng mà nói, tôi không chắc chúng tôi có thể đạt con số 1 tỷ đúng thời hạn hay không, tôi nghĩ cũng ổn nếu thiếu một chút, miễn là mọi người giữ được mối liên kết và hợp tác tốt. Tôi đã từng nhìn thấy những mục tiêu bị trượt ở Google, và chúng tôi đã phục hồi sự tập trung và tiến lên phía trước. Năm 2007, khi giới thiệu AdSense để "tạo ra doanh thu" từ lưu lượng truy cập web, mục tiêu này nằm trong một OKRs quý. Chúng tôi đã vất vả làm việc để đưa ra thị

trường đúng hạn nhưng cuối cùng cũng trễ hai ngày. Không có thiệt hại gì.

Có lẽ điều tốt nhất của OKRs là cách kiểm tra, theo dõi tiến trình công việc so với kết quả mong đợi, đặc biệt khi chúng ta đang bị trễ hẹn so với dự định. Khi tôi cập nhật OKRs giữa quý ở Google, vấn đề là xác định điều chỉnh như thế nào để đưa công việc theo đúng tiến trình. Cập nhật là cơ hội để tập hợp nhóm lãnh đạo và nói: “OK, tôi muốn mỗi người đưa ra 5 dự án có thể triển khai để đưa chúng ta gần hơn với mục tiêu”. Chúng tôi mở rộng OKRs và khuyến khích những hành vi tích cực. Vì vậy, tôi không hề lo lắng việc chạm mốc 1 tỷ giờ xem video trước khi đồng hồ điểm số 12.

Cristos Goodrow, người trông coi OKRs, lại có một viễn cảnh khác. Mục tiêu 1 tỷ giờ trở thành con “cá mập trắng” của anh ấy. Không lâu sau khi tôi gia nhập YouTube, trong buổi họp “mạnh mẽ để tăng tốc”, Cristos đã trình bày một xấp gồm 46 slide. Trong đó, ở slide thứ 5, anh ấy nhấn mạnh rõ ràng: “Chúng ta cần phải tăng tốc”.

Cristos kể: Tôi cảm thấy rất lo lắng. Hàng năm, chúng tôi công bố những mục tiêu trong năm và những khu vực cần phải tập trung. Từ năm 2013 đến 2016, OKRs 1 tỷ giờ luôn là điểm nóng. Chúng tôi cũng có những cột mốc trung gian rất rõ ràng. Khi tôi gặp Susan lần đầu tiên, tôi cám ơn cô ấy vì dám giữ lại mục tiêu “gấp 10 lần” của chúng tôi. Sau đó, tôi nói: “Nhân tiện khi chúng ta đang bị chậm tiến độ, tôi cảm thấy ‘lăn tăn’ và hy vọng cô cũng có chút xíu ‘lăn tăn’. Khi cô quyết định cái gì là ưu tiên và phải tiến về hướng nào, xin lưu ý rằng chúng ta sẽ không thể đạt được OKRs 1 tỷ giờ nếu không thể làm cái gì đó để chạy cho nhanh”.

Susan kể: Tôi có những mối quan tâm cấp bách. Một là phải bảo đảm được hạ tầng máy chủ đủ mạnh để hỗ trợ mục tiêu của chúng tôi. Video cần nhiều byte hơn so với email hay mạng xã hội khá nhiều (thuật ngữ chúng tôi dùng là băng thông đầu ra). Chúng tôi làm mọi thứ để bảo đảm trước khi Google có đủ máy chủ để đẩy tất cả dung lượng video đến điện thoại hay

laptop của khán giả.

Sau khi công bố mục tiêu 1 tỷ giờ, nhóm lãnh đạo YouTube đã tiếp tục một chiến dịch “giành” băng thông cần thiết đến năm 2016. Khi tôi lên lãnh đạo YouTube, nhóm phụ trách máy chủ của Google yêu cầu thương lượng lại vì chi tiêu cho các máy chủ theo yêu cầu của YouTube dường như quá cao. Tôi lại lo lắng vì khó xử: Tôi mới về YouTube và mục tiêu đang bị trì hoãn. Nhưng nếu tôi đồng ý cắt bớt máy chủ, tôi biết rất khó để yêu cầu phục hồi lại số máy chủ đó. Vì thế, tôi đành dùng kế “hoãn binh”. Tôi nói với những người phụ trách kỹ thuật “có máu mặt” ở Google: “Hiện giờ, cứ tạm thời duy trì số máy chủ theo đúng kế hoạch và chúng ta sẽ gặp nhau trong ba tháng nữa rồi tính”. Tôi muốn kéo dài sự “đặt chỗ” cho những chiếc máy chủ này cho đến khi tôi biết rõ mọi việc đang ở giai đoạn nào. Ba tháng sau, tôi đã có thêm dữ liệu và số lượng tăng trưởng để “nói chuyện” với họ.

Lúc đó, OKRs 1 tỷ giờ trở thành một thứ tôn giáo ở YouTube, không có gì quan trọng hơn. Và tất nhiên, tôn trọng tôn giáo của mọi người là điều rất quan trọng và bản thân tôi phải luôn là một “tín đồ” ngoan đạo hơn ai hết. Nhưng cũng rất rõ ràng giữa trắng và đen đến nỗi tôi cũng lo lắng có thể gây ra thiệt hại lớn nếu kế hoạch này không được quản lý tốt. Công việc của tôi là để mắt vào những “vùng xám” – những nơi mà rất khó nhìn thấy.

Thời gian xem video được tạo ra bởi hai yếu tố: số lượng người xem trung bình hằng ngày (còn gọi là DAVs) và thời gian trung bình mà những người này xem video. YouTube đang làm rất tốt ở thông số thứ hai – nhưng đó lại là “quả ở cành thấp” (ý nói là dễ làm, dễ đạt được). Mở rộng một mối quan hệ lúc nào cũng dễ hơn thiết lập một mối quan hệ mới.

Hỗ trợ song phương

Cristos kể: Cứ khi nào có lãnh đạo mới, y như rằng phải xem xét lại tất cả mọi thứ. Khi Susan về YouTube, cô ấy không bị bắt buộc phải bỏ OKRs "xương xẩu" 1 tỷ giờ. Đó là mục tiêu của lãnh đạo trước. Cô ấy lẽ ra có thể quay trở lại mục tiêu tăng trưởng lượng người xem, hoặc một mục tiêu thiên về tăng trưởng doanh thu, chẳng hạn. Hoặc cô ấy có thể vẫn giữ OKRs về thời gian xem video nhưng thêm 3 mục tiêu khác tương đương hoặc có độ ưu tiên cao hơn. Nếu cô ấy làm bất cứ điều gì kể trên thì bây giờ chúng tôi không bao giờ đạt được 1 tỷ giờ xem video đúng hẹn, chúng tôi đã xao nhãng và không bao giờ tăng tốc.

Sau khi Susan đến, chúng tôi bắt đầu để tên của mọi người bên cạnh những mục tiêu của YouTube với những vệt màu biểu thị tiến độ: xanh, vàng và đỏ. Tên "Cristos" luôn đặt bên cạnh chữ "1 tỷ giờ xem video" ở mỗi buổi họp tuần, quý, năm. Tự nhiên tôi cảm thấy cá nhân mình có trách nhiệm lớn đối với OKRs này.

Tôi đánh giá cao "tôn giáo" thiết lập mục tiêu đầy mạo hiểm và chấp nhận thất bại của Google. Bởi vì mục tiêu 1 tỷ giờ xem, nhóm chúng tôi đã cải thiện đáng kể thuật toán tìm kiếm và đề xuất video cho khán giả xem tiếp. Chúng tôi là "đầu của ngọn giáo" OKRs này và đã giúp nâng cao vị thế của YouTube trong mắt Google. Nhuệ khí của công ty chưa bao giờ cao đến như vậy. Tôi nghe những người bên marketing bàn luận về chủ đề "thời gian xem video" bằng sự sôi nổi thật sự, một cái gì đó tôi chưa từng hy vọng được như thế.

OKRs này có cái gì đó thật khác đối với YouTube và bản thân tôi. Đầu tiên, tôi nói với Shishir nếu tôi thất bại với mục tiêu này trong thời hạn bốn năm, tôi sẽ từ chức ở Google. Tôi biết nói như vậy nghe có vẻ cường điệu quá, nhưng quả thật tôi cảm thấy thế. Nhưng có lẽ nhờ sự cam kết mãnh liệt như thế đã giúp tôi đi tới cùng. Bước sang năm mới 2016, vòng chạy cuối cùng của chúng tôi trong bốn năm, chúng tôi vẫn đi theo tiến độ, nhưng cũng gần đến đích thôi. Đêm giao thừa, mọi người đổ xô ra đường và ít ai xem video. Họ có trở lại mở YouTube lên xem hay không?

Khoảng cuối tháng 7 năm 2016, mức tăng trưởng còn thấp hơn hồi đầu năm. Tôi căng thẳng yêu cầu nhóm suy nghĩ về việc sắp xếp lại những dự án để tái tăng tốc “thời gian xem video”.

Tháng 9, khán giả YouTube quay trở lại sau những chuyến nghỉ hè. Khi những khán giả cũ hồi phục lại thói quen xem video và khán giả mới cũng tăng lên, tất cả cải tiến về chức năng “tìm kiếm và đề xuất” phát huy tác dụng mạnh mẽ. Đạt được 1 tỷ giờ xem là một trò chơi thắng thua trong “gang tấc”. Các kỹ sư “săn lùng” các thuật toán hy vọng có thể giúp tăng 0,2% thời gian xem video của khán giả. Chỉ riêng năm 2016, họ đã tìm ra khoảng 150 cách khác nhau để cải tiến. Chúng tôi cần gần như tất cả các kỹ sư để đạt đến mục tiêu đó.

Đến đầu tháng 10 năm 2016, tỷ lệ tăng trưởng thời gian xem video đã vượt tỷ lệ mục tiêu. Đó là lúc tôi biết chúng tôi sẽ đến đích không còn xa. Tôi cứ kiểm tra đồ thị “thời gian xem” hằng ngày, bảy ngày một tuần. Khi tôi nghỉ phép. Khi tôi bị bệnh nằm nhà. Và rồi một buổi sáng thứ Hai rực rỡ của mùa thu năm ấy, tôi kiểm tra lại một lần nữa – và nhìn thấy, chúng tôi đã cán đích 1 tỷ giờ xem vào ngày cuối tuần. Chúng tôi hoàn thành mục tiêu “xương xẩu” mà nhiều người nghĩ rằng không thể đạt, về đích trước thời hạn.

Ngày hôm sau, lần đầu tiên trong hơn ba năm qua, tôi đã không thèm kiểm tra đồ thị “thời gian xem” nữa.

OKRs cột mốc này cũng có một số hệ quả không mong muốn. Trong suốt bốn năm thúc đẩy để đạt được 1 tỷ giờ xem hằng ngày, lượng người xem hằng ngày cũng tăng song song. Một bài học lớn nữa cho tôi chính là tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ bên trên – như Susan chẳng hạn, tất nhiên cũng từ Larry và Sergey nữa – bên cạnh sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp. Do đó tôi gọi là sự hỗ trợ song phương.

Bản thân những người sáng lập không dính vào công việc của YouTube. Họ không có cách nào biết chắc chúng tôi đã chọn hướng đi tốt nhất có thể chưa, mặc dù tôi nghĩ họ cũng hài lòng vì mục tiêu đó rất rõ ràng và đầy tham vọng. Trong khi nhiều người ở Google Search công khai nghi ngờ OKRs của YouTube, cả Larry và Sergey sẵn sàng bước lên sân khấu nói: “YouTube có mục tiêu 1 tỷ giờ xem hằng ngày và họ vẫn đang hướng đến mục tiêu đó. Tôi ủng hộ họ”. Họ đã cho chúng tôi sự tự chủ cần thiết để đạt được mục tiêu do chính chúng tôi đề ra.



Susan Wojcicki chúc mừng sinh nhật lần thứ 10 của YouTube, năm 2015.

Nghĩ lớn hơn

Susan kể: Những mục tiêu thử thách có thể thúc đẩy tái khởi động cả doanh nghiệp. Trong trường hợp của chúng tôi, mục tiêu này đã gây sự hứng khởi cho những chuyển động về hạ tầng của YouTube. Mọi người bắt đầu nói: "Nếu chúng ta sẽ phát triển mạnh như thế, có lẽ cần thiết kế lại kiến trúc của hạ tầng, thiết kế lại khả năng lưu trữ". Mục tiêu đó trở thành "cú thúc" cho cả công ty chuẩn bị tốt hơn cho tương lai. Mọi người đều bắt đầu suy nghĩ lớn hơn.

Nhìn lại, tôi cũng cho rằng khó có thể đạt được mục tiêu trong bốn năm mà không có quy trình, cấu trúc và sự rõ ràng của OKRs mở rộng. Trong một doanh nghiệp tăng trưởng nhanh, để kết nối được tất cả mọi người cùng tập trung cho cùng một mục tiêu là điều rất thách thức. Mọi người cần một bảng tiêu chuẩn để so sánh họ đã làm như thế nào đối với mục tiêu đó. Vấn đề là tìm được một bảng tiêu chuẩn đúng. Mục tiêu 1 tỷ giờ xem video đã gắn huân chương "Bắc đẩu bội tinh" lên ngực của những kỹ sư tại YouTube.

Nhưng không có gì là không thay đổi. Năm 2013, thước đo "thời gian xem" là cách tốt nhất để đánh giá chất lượng của trải nghiệm trên YouTube. Giờ đây, chúng tôi đang phải nhìn sang những biến số khác, bao gồm hình ảnh và video từ các website, mức độ hài lòng của khán giả, trách nhiệm xã hội,… Nếu anh xem hai video, mỗi cái 10 phút, thời gian xem là như nhau – nhưng cái nào làm anh vui hơn, thoải mái hơn?

Vào lúc quyển sách này phát hành, chúng tôi còn phát hiện ra một cách đo lường

mới nữa.

PHẦN 2

THẾ GIỚI MỚI CỦA CÔNG VIỆC

15

Quản lý công việc liên tục: OKRs & CFRs

"Trò chuyện có thể thay đổi suy nghĩ, suy nghĩ dẫn đến thay đổi hành vi, từ hành vi sẽ giúp thay đổi thể chế."

- Sheryl Sandberg

Các phương pháp xem xét biểu hiện công việc theo năm rất tốn kém, mệt mỏi và gần như không đem lại hiệu quả. Trung bình, phương pháp này "ngốn" mất 7,5 giờ của các quản lý để xử lý từng báo cáo trực tiếp. Tuy nhiên, chỉ có 12% các giám đốc nhân sự nghĩ rằng quy trình này có hiệu quả cao để dẫn đến giá trị doanh nghiệp. Chỉ có 6% cho rằng đáng để tốn thời gian cho quy trình này. Phương pháp này bị đánh giá là dễ méo mó gây ra bởi "thiên kiến xảy ra gần" (********) , bị đè nặng bởi tâm lý xếp hạng nhân viên, hiệu ứng phân bố theo hình chuông (bell curve). Tất cả những tác động này khiến cho việc dựa vào đánh giá cuối năm là không thể công bằng và chính xác.

(********) Recency bias: những việc xảy ra gần hơn sẽ được báo cáo/tường thuật chi tiết hơn, tạo ra nhận định sai lệch.

Điều mà các lãnh đạo doanh nghiệp học được, một cách đau đớn, chính là nhân viên không thể đem ra tính như những con số. Ngay cả Peter Drucker, bậc thầy của phương pháp thiết lập mục tiêu, cũng hiểu những hạn chế của việc đánh giá nhân viên. Drucker nói: "Vai trò trước tiên của người quản lý chính là bản thân

người đó. Đó là mối quan hệ với nhân viên, phát triển sự tin tưởng lẫn nhau,… tạo thành một cộng đồng thật sự". Hay như nhà bác học Albert Einstein quan sát: "Không phải mọi thứ có thể đếm được đều quan trọng và không phải những thứ quan trọng đều có thể đếm được".

Để đạt được đến mục tiêu gần như vượt qua khỏi sức tưởng tượng, nhân viên cần phải được quản lý ở một mức độ cao hơn bình thường. Những hệ thống hiện tại sử dụng để giao tiếp thông tin trong doanh nghiệp cần phải được nâng cấp. Những OKRs hàng quý tạo ra bảng kê khai những mục tiêu năm đã không còn ai sử dụng nữa, chúng ta cần một công cụ tương đương để nâng cấp những hệ thống quản lý công việc lỗi thời. Nói ngắn gọn, chúng ta cần một mô hình quản lý nhân sự mới để thích ứng với một thế giới công việc mới. Hệ thống chuyển đổi này thay thế cho quy trình xem xét hàng năm cũ kỹ gọi là quản lý công việc liên tục. Quy trình này được ứng dụng với một công cụ gọi là CFRs, viết tắt của:

• *Trao đổi (conversations): đó là những cuộc nói chuyện, nội dung có kết cấu phong phú, rõ ràng, có xác thực giữa quản lý và nhân viên, nhằm để nâng cao biểu hiện công việc.*

• *Phản hồi (feedback): những trao đổi hai chiều giữa nhân viên để đánh giá tiến triển và dẫn đường cho cải tiến trong tương lai.*

• *Công nhận (recognition): những diễn tả, hành động mang tính tán dương, tán thưởng, động viên cho những cá nhân xứng đáng đã đóng góp vào quy trình.*

Cũng giống như OKRs, CFRs cũng phải trong suốt, minh bạch, giải trình, trao quyền và làm việc nhóm, ở tất cả các cấp trong doanh nghiệp. Đóng vai trò là một chất xúc tác cho giao tiếp, CFRs sẽ "mồi lửa" cho OKRs và đẩy OKRs vào quỹ đạo; đây là một cặp "song kiếm hợp bích" hoàn chỉnh cho vấn đề chúng ta đang bàn luận ở cuốn sách này: Đánh giá cái gì là quan trọng . CFRs cũng nắm

bắt hầu hết những tư tưởng và sức mạnh trong phương pháp quản lý đầy sáng tạo của Andy Grove. CFRs truyền thêm cho OKRs những tiếng nói của con người.

Trên hết, CFRs và OKRs củng cố sức mạnh của nhau. Doug Dennerline, CEO của BetterWorks, người tiên phong trong việc đưa hai công cụ này lên "mây" và smartphone, giúp hàng trăm doanh nghiệp tự lựa chọn những quy trình của riêng họ để áp dụng. "Cuộc hôn nhân giữa CFRs và OKRs thật sự là một cú ăn bóng về đích trong bóng chày", Doug mô tả. "Nếu một cuộc trao đổi chỉ giới hạn trong việc anh có đạt mục tiêu hay không, người quản lý đã đánh mất ngữ cảnh của cuộc trao đổi. Cần có quy trình quản lý công việc liên tục để đưa ra những câu hỏi quan trọng: Có phải mục tiêu đưa ra khó đạt hơn anh nghĩ đúng không? Mục tiêu này có chính xác ngay từ ban đầu chưa? Anh có động cơ để đạt mục tiêu hay không? Anh có nên giảm số lượng mục tiêu xuống còn hai hoặc ba để có thể đạt được trong cuối quý này hay không? Chúng ta cần phải "moi" ra hết tất cả những vấn đề trong doanh nghiệp có liên quan đến mục tiêu để bàn bạc trong cuộc trao đổi đó.

Mặt khác, nếu anh không có mục tiêu gì cả, vậy thì trao đổi 'cái quái' gì ở đây nữa? Anh đã đạt được cái gì và như thế nào? Theo kinh nghiệm của tôi, mọi người chỉ cảm thấy mãn nguyện khi họ có mục tiêu và được kết nối rõ ràng. Họ sẽ không đi lang thang và tự hỏi về công việc của mình; họ nhìn thấy mục tiêu ấy kết nối và giúp được cho doanh nghiệp như thế nào".

Chúng ta lại thử đưa ra mô hình đội bóng một lần nữa. Mục tiêu nhắm tới của chúng ta là các cột khung thành và kết quả then chốt là những cột mốc tịnh tiến dần về phía khung thành đối phương. Để cả đội bóng thành công, cầu thủ và huấn luyện viên cần thứ gì đó nhiều hơn là sự cố gắng của mỗi cá nhân. CFRs bao gồm tất cả những tác động qua lại để "cột chặt" cả đội lại từ trận bóng này đến trận bóng khác. Đó là những buổi họp đội vào thứ Hai, xem lại băng sau trận đấu; những buổi họp giữa tuần cho các trận đấu tập trong đội; và những buổi ăn mừng thắng trận.

Tái tạo bộ máy nhân sự

Một tin tốt lành là đã có những tín hiệu thay đổi. 10% các doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500 đã từ bỏ quy trình xem xét biểu hiện công việc hàng năm. Rất nhiều start-up cũng làm như vậy. Chúng ta đang ở thời điểm mà gần như từng "hủ tục" của quản lý nhân sự cần được xem xét lại. Một lực lượng lao động di động và nhanh nhẹn – và nơi làm việc không còn phân cấp theo phòng ban nữa – cần có cách quản lý khác.

Khi doanh nghiệp thay đổi cách đánh giá hàng năm – hay ít nhất là về mặt lý lẽ – bằng các cuộc trao đổi công việc liên tục và hồi đáp theo thời gian thực, họ có thể tạo ra tiến bộ tốt hơn trong suốt một năm. Kết nối và trong suốt trở thành nhu cầu cấp thiết hằng ngày. Khi nhân viên đang gặp khó khăn trong công việc, các quản lý không thể ngồi chờ một cách bồn chồn. Họ phải nhảy vào thảo luận giống như những anh lính cứu hỏa, không hề ngần ngại hiểm nguy.

Trong giai đoạn chuyển đổi này, nhiều doanh nghiệp đang mở rộng những đánh giá của mình với nhiều tiêu chuẩn thay thế khác, ví dụ như năng lực bản thân và khả năng làm việc nhóm. Nhiều doanh nghiệp lại chọn theo kiểu chạy song song, với đánh giá cuối năm kết hợp quản lý công việc liên tục và trao đổi công việc. Sự cân bằng giữa cái cũ và cái mới cũng có thể phối hợp tốt, đặc biệt trong những doanh nghiệp lớn. Một số doanh nghiệp cho biết họ sẽ duy trì sự cân bằng này mãi mãi. Một số khác thì quyết định bỏ hẳn việc đánh giá xếp hạng để minh bạch hơn, phối hợp phát triển tốt hơn và áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá nhiều chiều hơn.

Đánh giá hàng năm	Quản lý công việc liên tục
Hồi đáp hàng năm	Hồi đáp liên tục
Gắn chặt với lương, thưởng	Tách riêng khỏi lương, thưởng
Định hướng/chuyên quyền	Huấn luyện/dân chủ
Tập trung vào kết quả cuối cùng	Tập trung vào quá trình xử lý công việc
Khai thác điểm yếu	Khai thác điểm mạnh
Dễ bị thiên kiến	Dựa trên dữ liệu

Bảng 15.1: So sánh cách đánh giá hằng năm và quản lý công việc liên tục.

QUẢN LÝ CÔNG VIỆC LIÊN TỤC TẠI PACT

Pact là một tổ chức phi lợi nhuận về phát triển và thương mại quốc tế đặt trụ sở tại Washington D.C., đã nhìn thấy thực tế sự hiệp lực giữa OKRs và Quản lý công việc liên tục. Tim Staffa, giám đốc của Pact nói: “Chúng tôi đi theo OKRs bởi vì quy trình quản lý công việc của chúng tôi chuyển động với nhịp điệu nhanh hơn. Khi Pact áp dụng OKRs, chúng tôi chính thức loại bỏ hẳn cách đánh giá theo năm, thay thế bằng một loạt biện pháp trao đổi thường xuyên giữa quản lý và nhân viên. Trong nội bộ, chúng tôi gọi đây là một “lực đẩy”, bao gồm bốn yếu tố:

Đầu tiên là các trao đổi một - một hàng tháng giữa nhân viên và quản lý về tiến triển công việc.

Thứ hai là, các buổi họp xem xét OKRs quý. Chúng tôi ngồi với nhau: ‘Anh dự định cái gì sẽ được hoàn thành trong quý này? Anh có thể làm được cái gì và cái gì không thể làm? Tại sao được và tại sao không? Chúng ta có cần thay đổi gì hay không?’.

Thứ ba là, chúng tôi có một cuộc trao đổi về phát triển nghề nghiệp giữa năm. Nhân viên nói về quỹ đạo nghề nghiệp của họ: Họ đang ở đâu và họ đến đâu? Các quản lý và Pact có thể làm gì để giúp họ đến đó?

Yếu tố thứ tư chính là tạo động lực cá nhân. Chúng tôi thường xuyên bị ‘bao

vây’ bởi những lời ‘đường mật’, nhưng nhiều người không được huấn luyện để gạn lọc những lời khen và hồi đáp vô bổ đó. Ví dụ, khi anh trình bày một kế hoạch với nhóm, sau khi kết thúc, một số người đến và nói: ‘Tốt lắm, làm tốt lắm!’. Rồi nhiều người khác nói theo, nói leo: ‘Ôi, hay quá, cám ơn anh!’ và cứ thế tiếp tục. Nhưng nếu chúng ta dừng lại và hỏi sâu hơn một chút, ‘Cám ơn đã khen. Xin vui lòng cho tôi biết một điểm mà anh thích nhất trong trình bày của tôi?’. Chúng ta cần một hồi đáp cụ thể hơn và chính xác hơn những lời khen sáo rỗng.

Một cuộc ly hôn êm đẹp

Đối với những doanh nghiệp quyết định chuyển sang cách quản lý công việc liên tục, bước đầu tiên là phải hết sức thẳng thắn và rạch ròi: tách rời lương/thưởng ra khỏi OKRs. Nên là hai cuộc trò chuyện riêng biệt với nhịp điệu và thời gian cũng khác nhau. Cái đầu tiên là đánh giá dựa trên quá khứ, thường diễn ra vào cuối năm. Cái thứ hai là đánh giá dựa trên hiện tại, cuộc trò chuyện nhìn về phía trước giữa quản lý và nhân viên, tập trung vào năm câu hỏi chính:

• Anh đang làm dự án gì?

• Công việc đang làm tiến triển như thế nào; OKRs đi theo như thế nào?

• Có bất cứ thứ gì làm trở ngại công việc hay không?

• Anh có cần ở tôi điều gì để có thể thành công (hơn) hay không?

• Anh cần phát triển như thế nào để có thể đạt được mục tiêu nghề nghiệp của anh?

Tôi không đề xuất xem xét biểu hiện công việc và thiết lập mục tiêu có thể hoặc nên được tách biệt với nhau hoàn toàn. Một bảng tổng kết dựa trên dữ liệu về những gì mà nhân viên đạt được có thể được xem là một liều thuốc “giải độc” đáng hoan nghênh cho căn bệnh trầm kha mang tên “thiên kiến” khi đánh giá nhân viên. Bởi vì OKRs phản ánh công việc ý nghĩa nhất của một nhân viên, OKRs cũng là nguồn thông tin phản hồi đáng tin cho một chu trình công việc. Nhưng nếu OKRs được sử dụng và lạm dụng trở thành công cụ để đánh giá lương thưởng, lúc đó nhân viên chẳng khác nào những cái “bao cát” ở ngoài công sự. Họ sẽ bắt đầu chơi trò “phòng thủ”; họ sẽ thôi mở rộng đến sự tuyệt vời làm chi nữa để đem nguy hiểm đến cho bản thân. Dần dần chính nhân viên cảm thấy buồn chán vì thiếu thách thức. Rốt cuộc, doanh nghiệp sẽ “lãnh đủ”.

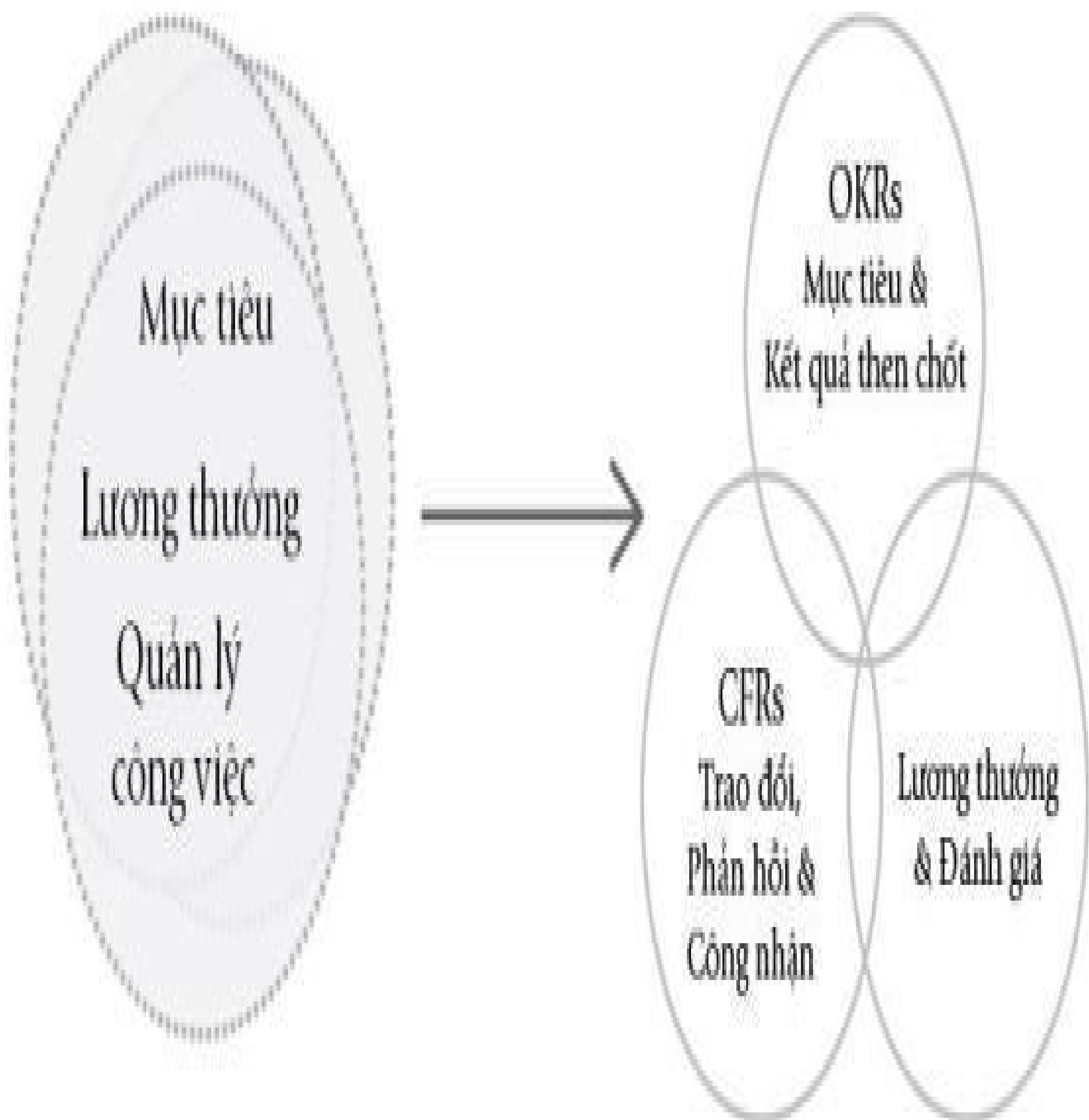
Ví dụ, nhân viên A đặt ra mục tiêu cực kỳ thách thức và bằng cách nào đó đã hoàn thành 75% mục tiêu. Vậy biểu hiện xuất sắc của cô ấy có xứng đáng đạt 100% phần thưởng – hoặc 120%? Nhân viên B, ngược lại, đạt 90% tất cả kết quả then chốt của anh ấy nhưng quản lý biết rằng anh ta đã không nỗ lực thật sự – thêm nữa, anh ấy bỏ rất nhiều cuộc họp quan trọng của nhóm. Vậy nhân viên B sẽ nhận thưởng cao hơn nhân viên A chăng?

Câu trả lời nhanh là “Không”, nếu chúng ta muốn gìn giữ doanh nghiệp có nhiều sáng kiến và nhuệ khí.

Theo Laszlo Bock, ở Google, OKRs chỉ chiếm dưới 1/3 tiêu chuẩn đánh giá xếp hạng nhân viên. OKRs chỉ nằm sau các tiêu chuẩn khác, bao gồm từ thông tin phản hồi đến hiệu quả kết nối giữa các nhóm. “Luôn luôn có thể xảy ra việc thiết lập sai mục tiêu”, Laszlo nói, “có thể do thị trường đã làm cái gì đó điên rồ, hoặc một khách hàng bỏ công việc và thình lình chúng ta phải xây dựng dự án lại từ đầu. Chúng ta đều phải lưu ý tất cả những việc như vậy có thể xảy ra bất cứ lúc nào”. Google rất kỹ lưỡng tách điểm mục tiêu ban đầu ra khỏi lương thưởng.

OKRs chỉ thật sự được tính từ hệ thống khi kết thúc mỗi chu kỳ mà thôi.

Chưa có một công thức hoàn chỉnh nào có thể mô phỏng được những hành vi phức tạp của con người chúng ta, bởi vì đó chính là nơi sự đánh giá bị xen lẫn những thiên kiến diễn ra. Trong thế giới công việc ngày nay, OKRs và lương thưởng vẫn có thể xem nhau như bạn. Hai người bạn này sẽ không bao giờ mất liên lạc với nhau. Họ sẽ không sống chung với nhau như “vợ chồng”, nhưng vẫn “quan hệ” với nhau theo cách “lành mạnh” hơn.



Mục tiêu
Lương thưởng
Quản lý
công việc
OKRs
Mục tiêu &
Kết quả then chốt
CFRs
Trao đổi,
Phản hồi &
Công nhận
Lương thưởng
& Đánh giá

Trao đổi

Peter Drucker là một trong những người đầu tiên nhấn mạnh giá trị của những cuộc trao đổi “tay đôi” thường xuyên giữa quản lý và nhân viên. Andy Grove cho rằng thời gian 90 phút của một quản lý “có thể nâng cao chất lượng công việc của thuộc cấp đến hai tuần”. Thông thường, trước một ý tưởng mới hoặc một sản phẩm mới, Andy có những cuộc trao đổi với từng người quản lý ở Intel. Điểm nhấn của cuộc trao đổi là:

Đó là trao đổi thông tin cho nhau và học hỏi lẫn nhau. Khi nói về những vấn đề và ngữ cảnh cụ thể, người quản lý có thể hướng dẫn cho thuộc cấp những kỹ năng và bí quyết, và đề xuất những cách tiếp cận vấn đề khác nhau. Cùng lúc, thuộc cấp cho quản lý thông tin chi tiết về những vấn đề anh ấy đang làm và anh ấy đang quan tâm lo lắng… Điểm mấu chốt của cuộc trò chuyện này là: nên được xem là buổi họp của nhân viên thuộc cấp với nội dung và thời gian do nhân viên này chủ động đề ra… Người quản lý chỉ ở đó để lắng nghe và hướng dẫn.

Người quản lý cũng nên khuyến khích trao đổi những vấn đề mang tính “chân tình”, bởi vì đây chính là một “diễn đàn” hoàn hảo để nói về những vấn đề “tế nhị” và “sâu lắng” trong công việc, tác động trực tiếp đến nhân viên đó. Ví dụ, anh ấy có hài lòng với biểu hiện công việc của mình hay chưa? Có điều gì bực tức hoặc cản trở anh ấy làm việc hay không? Anh ấy có bất kỳ hoài nghi nào về điểm đích mà anh ấy đang muốn đến?

Với tất cả những công cụ vào thời đó, giúp theo dõi và phối hợp những cuộc trò chuyện thường xuyên, “chủ nghĩa” Grove được đánh giá là hợp thời hơn bao giờ hết. Những cuộc trao đổi như vậy đã đào sâu hơn lớp bề mặt của các công việc diễn ra hằng ngày, có tần suất riêng tùy thuộc vào nhu cầu – hàng tuần hay hàng quý. Kinh nghiệm của BetterWorks với hàng trăm doanh nghiệp đã giúp đưa ra năm chủ đề quan trọng trong những cuộc trao đổi giữa quản lý và nhân viên:

• Thiết lập mục tiêu và đánh giá: diễn ra khi nhân viên đã có OKRs cho chu kỳ kế tiếp. Cuộc trao đổi tập trung vào vấn đề làm sao để kết nối tốt nhất những mục tiêu và kết quả then chốt của nhân viên với những ưu tiên của doanh nghiệp.

• Cập nhật tiến trình thực hiện OKRs: đây là cuộc trao đổi ngắn dựa trên các dữ liệu thực tế của nhân viên. Đây cũng có thể là nơi để giải quyết một số khó khăn mà nhân viên đang gặp trong quá trình triển khai OKRs. (Xoay quanh hai câu hỏi chính: Cái gì đang làm tốt? Cái gì làm không tốt?)

• Chỉ dẫn cho nhau: giúp cho nhân viên đạt được những tiềm năng của họ và giúp cho người quản lý làm tốt công việc của mình hơn.

• Phát triển nghề nghiệp: phát triển kỹ năng, nhận thấy cơ hội phát triển và mở rộng tầm nhìn của nhân viên về tương lai của họ tại doanh nghiệp.

• Kiểm tra "nhẹ" biểu hiện công việc: đây là một cơ chế phản hồi nhằm thu thập thông tin và tổng kết những gì nhân viên đã đạt được kể từ cuộc trò chuyện lần trước. (Cuộc trò chuyện này nằm ngoài việc xem xét lương thưởng hằng năm của nhân viên.)

Khi những cuộc trao đổi này trở thành hoàn chỉnh, người quản lý cũng từ một người "quản đốc" trở thành thầy giáo, huấn luyện viên và ngay cả người cố vấn. Ví dụ, một trưởng phòng sản phẩm "đau đầu" với việc quyết định chọn ngày đưa sản phẩm ra thị trường. Trước ngày bước vào cuộc họp lãnh đạo, CEO hoặc một lãnh đạo cao cấp hỏi: "Anh có thể nghĩ làm sao có thể quyết đoán hơn về ngày tung ra sản phẩm? Anh có thể đưa ra hai chọn lựa tốt nhất và phân tích theo ý kiến của anh hay không? Anh có nghĩ là mình làm được không?". Nếu anh

trưởng phòng này đồng ý, như vậy là hình thành được một kế hoạch tung sản phẩm rồi. Không như kiểu chỉ trích tiêu cực, hướng dẫn tích cực nhằm vào sự cải thiện trong tương lai.

Phản hồi

Trong quyển Lean In: Women, Work, and the Will to Lead, Sheryl Sandberg viết: “Thông tin phản hồi chính là một quan điểm dựa trên quan sát và kinh nghiệm, cho biết chúng ta đã gây ấn tượng gì cho người khác”. Để đạt được đầy đủ lợi ích từ OKRs, cơ chế phản hồi thông tin phải nằm trong quy trình OKRs. Nếu anh không biết anh đã làm tốt hay không tốt như thế nào, làm sao anh có thể cải thiện cho tốt hơn?

Ngày nay, nhân viên muốn được “trao quyền” và “gây cảm hứng” chứ không muốn bị yêu cầu làm một cái gì đó theo lệnh. Họ muốn được phản hồi thông tin đến cấp quản lý, chứ không muốn chờ đến một năm mới nhận được những thông tin đánh giá của quản lý về họ. Họ muốn thảo luận về mục tiêu của họ theo định kỳ, chia sẻ với những người khác và theo dõi sự tiến bộ được đối chiếu với các đồng nghiệp khác. Tính chất công khai và trong suốt của OKRs sẽ kích thích tạo ra những câu hỏi hay từ tất cả các phía: Đây có phải là những thứ tôi/anh/chúng ta tập trung vào không? Nếu tôi/anh/chúng ta hoàn thành những thứ này, có thể xem đó là thành công lớn chưa? Anh có bất kỳ thông tin phản hồi nào về việc tôi có thể mở rộng thêm mục tiêu hay không?

Thông tin phản hồi có tính xây dựng rất cao – nhưng chỉ được như vậy nếu thông tin đó hết sức cụ thể.

Thông tin phản hồi tiêu cực: “Tuần rồi, anh mở buổi họp khá trễ và cuộc họp biến thành không có tổ chức gì hết trơn”.

Thông tin phản hồi tích cực: “Bài thuyết trình của anh khá tốt. Anh thật sự đã thu hút được sự chú ý của họ bằng câu chuyện mở đầu thật thú vị. Tôi cũng thích cách anh kết thúc bằng việc đưa ra những hành động cụ thể cho các bước phải làm tiếp theo”.

Trong những doanh nghiệp đang phát triển, cơ chế phản hồi thông tin thông thường do phòng nhân sự thực hiện và cũng thường được lên lịch sắp xếp theo định kỳ. Ở các doanh nghiệp lớn hơn, cơ chế này hoạt động theo thời gian thực, đa chiều và là những cuộc trao đổi cởi mở ở bất kỳ nơi nào trong doanh nghiệp. Nếu chúng ta có thể đánh giá các tài xế Uber (và ngược lại), vậy tại sao doanh nghiệp không thể là nơi ủng hộ cơ chế phản hồi thông tin hai chiều giữa quản lý và nhân viên? Đây cũng là cơ hội quý giá cho nhân viên nói với lãnh đạo: “Các anh cần tôi làm gì để thành công? Và đến lượt tôi nói tôi cần gì ở các anh”.

Cách đây không lâu, nhân viên phản hồi thông tin bằng cách bỏ những thư góp ý vào thùng thư góp ý của doanh nghiệp. Ngày nay, nhiều doanh nghiệp tiến bộ đã thay thế những thùng thư “lạnh lẽo” kia bằng những công cụ phản hồi thông tin “khuyết danh” và nhanh chóng, ví dụ như những bảng khảo sát, mạng xã hội và những ứng dụng di động dành để góp ý cho các buổi họp.

Cơ chế phản hồi thông tin từ điểm đến điểm (hay còn gọi là 360 độ) trở thành một thấu kính cộng thêm dành cho phương pháp quản lý biểu hiện công việc liên tục. Cơ chế này có thể công khai, khuyết danh hoặc pha trộn giữa hai thứ. Có phải cơ chế này được thiết kế để giúp nhân viên tiến lên trên con đường sự nghiệp? (Nếu vậy, hãy chọn cơ chế riêng tư cho từng cá nhân.) Cơ chế này có nói về những vấn đề “rắc rối” của doanh nghiệp hay không? (Chỗ này nên đưa thẳng đến phòng nhân sự.) Tóm lại, cơ chế phản hồi thông tin chuyện liên quan đến ngữ cảnh và mục đích.

Bằng cách gia tăng kết nối giữa các nhóm làm việc, phản hồi thông tin từ điểm

đến điểm đặc biệt có giá trị cho những sáng kiến có tính chất phối hợp giữa các phòng ban khác nhau. Khi cơ chế giao tiếp hàng ngang mở rộng, phối hợp nhóm giữa các phòng ban trở nên "bình thường hóa". Khi OKRs kết hợp với cơ chế phản hồi từ điểm đến điểm, những doanh nghiệp theo mô hình cô lập thông tin (silo) chẳng mấy chốc sẽ trở thành di tích của quá khứ.

Công nhận

Đây cũng chính là yếu tố bị xem nhẹ nhất của CFRs và cũng ít người hiểu rõ nhất. Đã qua rồi cái thời những chiếc đồng hồ mạ vàng là phần thưởng gợi lên thèm thuồng, tượng trưng cho sự trường tồn. Sự công nhận ngày nay dựa trên biểu hiện công việc và nằm hàng ngang (tức là không cần từ trên cao nhìn xuống công nhận, chỉ cần đồng nghiệp ngang cấp công nhận là đủ). Đó là việc nhận thức được tầm quan trọng của "cái tôi" trong cộng đồng những người giỏi giang. Khi công ty JetBlue triển khai hệ thống công nhận hàng ngang dựa trên giá trị đóng góp, các lãnh đạo bắt đầu nhắc nhở nhân viên rằng họ sẽ được đặt trong tầm ngắm của "ra đa" và sẽ áp dụng nhiều gấp đôi các phương pháp đo lường mức độ hài lòng của nhân viên.

Cơ chế công nhận một cách liên tục cũng chính là động lực mạnh mẽ để khiến nhân viên "dấn thân": "Nhẹ như tơ, nói một tiếng 'Cám ơn' là một công cụ cực kỳ lạ thường để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả"… Những doanh nghiệp có văn hóa "công nhận" cao lại có tỷ lệ nhảy việc thấp hơn các doanh nghiệp ít "công nhận" đến 31%. Dưới đây là một vài cách để ứng dụng:

• Tiến hành cơ chế công nhận theo hàng ngang: khi những thành tích của nhân viên thường xuyên được công nhận bởi đồng nghiệp, sẽ tạo ra văn hóa "biết ơn". Ở công ty Zume Pizza, những cuộc họp ngày thứ sáu hàng tuần luôn bao gồm những màn tán dương, chúc tụng không "màu mè", hay "dàn dựng" trước của một nhân viên dành cho một nhân viên nào đó vì người này đã làm những việc xuất sắc.

• Thiết lập những tiêu chuẩn hết sức rõ ràng: công nhận nhân viên dựa trên hành động và kết quả – hoàn thành những dự án đặc biệt; hoàn thành những mục tiêu của doanh nghiệp; thể hiện được giá trị doanh nghiệp. Thay thế danh hiệu “nhân viên của tháng” thành “thành tích của tháng”.

• Chia sẻ những câu chuyện được công nhận: sử dụng tạp chí nội bộ hoặc blog doanh nghiệp để đăng tải những câu chuyện đằng sau những thành tích đó, càng làm sự công nhận thêm nhiều ý nghĩa.

• Làm cho sự công nhận diễn ra thường xuyên: cũng phải tán dương những thành tích nhỏ – ví dụ như nỗ lực hoàn thành đúng thời hạn, hay một bản đề xuất dự án xuất sắc.

• Cột chặt sự công nhận vào các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp: dịch vụ chăm sóc khách hàng, sáng tạo, làm việc nhóm, cắt giảm chi phí – bất cứ vấn đề gì trong doanh nghiệp đều có thể được đưa thành tiêu chí cho sự công nhận, miễn là tiêu chí đó gắn với mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Hệ thống OKRs là nền tảng để thực hiện sự công nhận theo kiểu ngang cấp. Cơ chế phản hồi và công nhận là hai yếu tố quan trọng trong OKRs. Sự trong suốt của OKRs giúp cho các đồng nghiệp ngang cấp dễ dàng nhận thấy và tán dương những thành tích của đồng nghiệp. Cho dù thành tích lớn hay nhỏ, tất cả đều xứng đáng được chia sẻ công khai.

Một khi các nhóm và các phòng ban bắt đầu kết nối theo phương pháp này, càng ngày càng có nhiều nhân viên tham gia, hình thành nên một thứ gần như là động cơ kéo cả guồng máy doanh nghiệp đi theo. Bất kỳ ai cũng có thể “chúc mừng” thành tích của người khác, bất kể phòng ban hay chức vụ. Lưu ý: mỗi lần chúc

mừng chính là một nấc thang dẫn đến sự biểu hiện xuất sắc – cũng chính là mục đích cuối cùng của OKRs và CFRs.

16

Xem xét biểu hiện công việc hằng năm: Câu chuyện của Adobe

Donna Morris

Phó chủ tịch phụ trách mảng trải nghiệm khách hàng

Cách đây 6 năm, cũng giống như hầu hết các doanh nghiệp khác, hãng phần mềm Adobe (chuyên các sản phẩm về đồ họa như Photoshop, Premier,…) cũng bị đè nặng bởi hệ thống xem xét biểu hiện công việc hằng năm cũ kỹ. Các quản lý phải bỏ ra 8 tiếng đồng hồ cho mỗi nhân viên và hầu hết nhân viên khá mệt mỏi vì quy trình này. Sự mệt mỏi thường lên đỉnh điểm vào mỗi tháng Hai của năm mới khi làn sóng nhân viên phản ứng với những nhận xét không làm hài lòng họ bằng cách đi tìm “hạnh phúc” ở những công ty khác. Adobe đã dành ra tổng cộng 80.000 tiếng đồng hồ cho các quản lý – tương đương gần 40 người làm việc toàn thời gian – vào một quy trình hết sức máy móc mà không tạo ra được giá trị nào rõ rệt cho công ty. Trong khi đó, Adobe đang trong quá trình chạy hết tốc lực để chuyển đổi sang mô hình kinh doanh đăng ký sử dụng bằng công nghệ đám mây. Họ xác định chỉ có một con đường là phải chiến thắng trong cuộc đua này thì mới có thể tồn tại. Nhưng ngay cả khi công ty đã đưa sản phẩm và dịch vụ khách hàng tiếp cận công nghệ mới, cách tiếp cận về quản lý của bộ phận nhân sự vẫn còn bị trói buộc bởi những thông lệ lạc hậu.

Áp lực vô hình

Adobe sẽ vứt bỏ quy trình đánh giá hằng năm

Adobe dựa trên phản hồi thông tin thường xuyên suốt năm để đánh giá và tưởng thưởng cho nhân viên

DEVINA SENGUPTA

BANGALORE

Khoảng 10.000 nhân viên tại Adobe Systems, bao gồm cả 2.000 nhân viên tại Ấn Độ vừa hoàn thành xong kỳ đánh giá công việc hằng năm cuối cùng trong lịch sử hãng phần mềm nổi tiếng này. Adobe dự định loại bỏ thông lệ đánh giá lỗi thời này dựa trên các nhận xét của cấp quản lý khiến nhân viên không hài lòng.

"Chúng tôi sẽ bỏ mô hình đánh giá này", Donna Morris, phó Chủ tịch phụ trách nhân sự tại Adobe, cho hay. Hiện vẫn còn nằm trong kế hoạch, nhưng quy trình mới được mô tả là sẽ cho phép cấp quản lý phản hồi thông tin thường xuyên với cấp dưới để bảo đảm sự hài lòng liên tục và nhanh chóng cho họ, thay vì phải đợi đến cuối năm.

Adobe liều lĩnh chấp nhận quy trình mới sau khi họ chuyển sang mô hình kinh doanh bằng công nghệ đám mây, đòi hỏi một "gam màu" mới hoàn toàn cho mảng khách hàng và marketing, dẫn đến một sự thay đổi lớn trong bộ phận nhân sự của hãng phần mềm này.

Có nên loại bỏ đánh giá hằng năm?

TẠI SAO NÊN...

Mỗi năm 1 lần: đánh giá có thể tác động bởi trí nhớ của quản lý.

Phản hồi liên tục: giúp nâng cao biểu hiện liên tục.

Không công bằng: khi xếp hạng nhân viên chỉ dựa vào bảng đánh giá cuối năm.

TẠI SAO KHÔNG NÊN...

Khó quản lý công việc của nhân viên liên tục, đặc biệt trong môi trường ảo.

Tưởng thưởng và đề bạt sẽ phức tạp hơn.

Khó nhận thấy nhân viên nào nổi bật nhất nếu không dựa vào kết quả hằng năm.

Đây không phải là một quy trình vay mượn, lý thuyết quản lý của Marshall Goldsmith cho thấy cơ chế phản hồi thông tin tức khắc và liên tục có thể đẩy mạnh biểu hiện công việc của nhân viên như thế nào.

"Sự điều chỉnh công việc cũng trở nên nhanh hơn và chính xác hơn theo phương pháp mới này", Jaleel Abdul, giám đốc nhân sự của chi nhánh Adobe tại Ấn Độ cho biết.

Adobe hướng tới tương lai – bài báo trên India Times, năm 2012.

Năm 2012, trong một chuyến công tác đến Ấn Độ, một lãnh đạo cấp cao của Adobe Systems, Donna Morris, đã bày tỏ sự khó chịu của cô ấy với hệ thống đánh giá công việc cũ. Không hề bị mệt mỏi vì lệch múi giờ sau hành trình dài, Donna Morris cho phóng viên biết Adobe dự định sẽ loại bỏ quy trình đánh giá cuối năm và áp dụng đánh giá dựa trên cơ chế phản hồi thông tin nhanh hơn và thường xuyên hơn. Đó là một ý tưởng tuyệt vời. Vấn đề là Donna Morris chưa hề thảo luận việc này với bộ phận nhân sự của mình và ngay cả với CEO của Adobe Systems.

Với năng lượng tràn đầy cộng với khả năng thuyết phục cao, Donna đã thúc đẩy Adobe tiến về phía trước. Cô đã viết trên mạng nội bộ của Adobe: "Thách thức đang gần kề là làm sao để đánh giá nhân viên, tưởng thưởng những đóng góp và thực hiện cơ chế 'trao và nhận' thông tin phản hồi. Nhân viên có cần bị nhốt vào một quy trình đánh giá nặng nề như vậy hay không? Tôi không nghĩ vậy! Đến lúc phải suy nghĩ đến việc thay đổi hoàn toàn tận gốc rễ. Nếu chúng ta vứt bỏ quy trình đánh giá hằng năm, các bạn muốn thay thế bằng cái gì? Một quy trình mới để gây cảm hứng, khích lệ và đánh giá sự đóng góp hiệu quả hơn có được hay không?". Đây là câu chuyện trên mạng nội bộ thu hút sự quan tâm và bình luận nhiều nhất của nhân viên trong lịch sử của Adobe Systems.

Sự thẳng thắn của Donna trở thành "chất xúc tác" để Adobe bước vào một giai đoạn mới – mô hình quản lý công việc thường xuyên và liên tục – tại Adobe gọi là "check-in". Trong những nỗ lực ban đầu, các quản lý và nhân viên bắt đầu tham gia những cuộc trò chuyện "check-in" về công việc, thay vì chỉ dựa hoàn toàn vào bộ phận nhân sự, lãnh đạo các bộ phận bắt đầu quen dần với cách "làm chủ" quy trình đánh giá của mình.

Nhẹ nhàng, mềm dẻo và trong suốt, với cấu trúc đơn giản nhất và không cần

giấy tờ chi hết, các chức năng của quy trình “check-in” nhấn mạnh 3 vấn đề: “mục tiêu và kỳ vọng” trong quý (cách gọi OKRs của Adobe Systems); cơ chế phản hồi thông tin thường xuyên; và sự phát triển nghề nghiệp. Lịch “check-in” do chính nhân viên chủ động sắp đặt và tách rời khỏi lương thưởng. Xếp hạng “khô khan” được thay thế bằng quy trình “check-in” để xét thưởng cuối năm. Các quản lý được huấn luyện để đánh giá thưởng dựa trên biểu hiện công việc của nhân viên, tác động của công việc lên mục tiêu công ty, kỹ năng của nhân viên, và các điều kiện thị trường tác động lên công việc của họ. Nói chung, không có một tiêu chí cố định nào mà hoàn toàn dựa trên các mục tiêu vào từng thời điểm của công ty.

Kể từ mùa Thu năm 2012, khi quy trình “check-in” được triển khai, tỷ lệ bỏ việc đã giảm đáng kể. Bằng việc áp dụng phương pháp quản lý công việc liên tục với CFRs, Adobe Systems đã tiếp sức hiệu quả cho cả công ty bước vào giai đoạn “lên mây” một cách thành công.

Donna Morris kể: Adobe Systems được hình thành trên 4 giá trị cốt lõi – thành thật, xuất sắc, sáng tạo và nhiệt tình. Trong khi quy trình đánh giá cuối năm lạc hậu của chúng tôi ngày càng tỏ ra mâu thuẫn với các giá trị này. Vì vậy, tôi nói với nhân viên: “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu không có xếp hạng, không có đánh giá và không có thủ tục gì hết? Thay vào đó là các anh đều biết rõ chúng tôi kỳ vọng gì ở các anh và các anh có cơ hội để phát triển sự nghiệp ở Adobe, nơi mỗi người đều có giá trị của mình. Mọi người nghĩ sao?”.

Quy trình “check-in” giúp chúng tôi làm sống động các giá trị của Adobe từng ngày. Để giải thích một quy trình mới vận hành như thế nào, đầu tiên chúng tôi khởi tạo một chương trình đào tạo qua web dài từ 30 đến 60 phút. Trước nhất là các lãnh đạo cấp cao, rồi đến các quản lý, sau cùng là nhân viên (90% đã tham dự buổi đào tạo). Mỗi quý, chúng tôi nhấn mạnh một yếu tố trong quy trình

“check-in”, từ thiết lập mục tiêu kỳ vọng đến cơ chế trao và nhận thông tin phản hồi.

Chúng tôi cũng đầu tư thiết lập một trung tâm nguồn lực nhân viên, ở đó cung cấp các tài liệu và video để hướng dẫn mọi người kỹ năng xây dựng kênh thông tin phản hồi tích cực. Adobe có rất nhiều kỹ sư chưa hề có kinh nghiệm trong cách đối thoại mở. Trung tâm này giúp họ cảm thấy nhẹ nhàng thoải mái hơn với quy trình “check-in”.



Donna Morris nói chuyện tại Goal Summit, năm 2017.

Các lãnh đạo đóng vai trò "làm gương" trong quy trình "check-in". Họ cần phải cho nhân viên thấy họ đang sẵn sàng "mở cửa" cho phản hồi thông tin và vô cùng thoải mái khi bị chất vấn về tầm nhìn của họ.

Sau đó, chúng tôi xem mỗi quản lý như lãnh đạo công ty. Họ được cấp ngân sách để trao phần thưởng cho nhân viên hoàn thành xuất sắc. Việc trao quyền tối thượng cho cấp quản lý giúp họ hiểu họ thật sự có trách nhiệm trong những báo cáo của mình.

Đây cũng là sự trao quyền cho nhân viên một cách ngang bằng để họ biết họ đang tham gia vào quy trình này. Bằng cách lên lịch những cuộc "check-in" trong suốt năm, họ giúp các quản lý bám sát những tiến bộ của mình so với mục tiêu đã thảo luận trong cuộc "check-in" lần trước, cùng với những yêu cầu mà họ cần để phát triển nghề nghiệp. Đồng nghiệp không còn là người cạnh tranh với nhau nữa.

Từng cá nhân đều muốn có thành tích riêng của mình. Họ không muốn chờ đến cuối năm hồi hộp nghe "phán xét". Họ muốn biết mình đang làm có tốt chưa và cũng cần biết có cần làm khác đi hay không? Với hệ thống mới, nhân viên chúng tôi có cách phản hồi thông tin về công việc khác nhau rất nhiều, ít nhất mỗi sáu tuần một lần. Nhưng trên thực tế, họ muốn "check-in" mỗi tuần. Mọi người đều biết họ đang đứng ở đâu và đóng góp giá trị cho công ty như thế nào. Thay vì luôn đi đằng sau để đánh giá, quy trình này luôn đi trước công việc.

Các thông tin phản hồi trong hệ thống "check-in" thường diễn ra theo chiều quản lý đến nhân viên, nhưng cũng có thể "lật ngược" từ nhân viên lên quản lý: "Tôi

đang cảm thấy chơi vơi với dự án X và cần thêm sự hỗ trợ". Cũng bởi vì sự "chằng chịt" như ma trận ở Adobe, phản hồi thông tin cũng có thể xảy ra ở cấp độ nhân viên đến nhân viên.

Từ kinh nghiệm tại Adobe, tôi cho rằng một hệ thống quản lý công việc liên tục cần có ba yêu cầu. Thứ nhất là sự ủng hộ của lãnh đạo. Thứ nhì là những mục tiêu của công ty phải rõ ràng và có mối quan hệ chặt chẽ với những ưu tiên của từng cá nhân – thể hiện trong phần OKRs. Thứ ba là đầu tư vào việc huấn luyện để trang bị cho cấp quản lý và lãnh đạo những công cụ làm việc hiệu quả hơn. Chúng ta không "ép uổng" họ vào những khóa học mệt mỏi. Chúng ta chỉ hướng họ đến những buổi hội thảo trực tuyến kéo dài một tiếng đồng hồ với những tiêu đề ấn tượng như: "Anh có nhu cầu thực hiện những phản hồi thông tin phức tạp hơn hay không? Đây là những bước hướng dẫn".

Theo tự nhiên, phản hồi thông tin mang tính chất sửa sai là khó khăn nhất đối với chúng ta. Nhưng nếu làm tốt, đây sẽ là phần thưởng lớn nhất mà chúng ta có thể mang đến cho người khác – bởi vì điều đó có thể làm thay đổi tư duy và chỉnh sửa hành vi người khác theo hướng tích cực và có giá trị hơn. Chúng tôi tạo ra một môi trường mà mọi người có thể nói với nhau: "Anh biết không, sai lầm không hề hấn gì cả, bởi vì đó chính là cách tôi sẽ phát triển nhiều nhất". Đó chính là sự thay đổi lớn trong văn hóa công ty chúng tôi.





TRƯỚC: quy trình đánh giá cuối năm		SAU: quy trình "check-in"
Thiết lập ưu tiên	Nhân viên thiết lập ưu tiên vào đầu năm và thường không điều chỉnh trong suốt năm.	Các ưu tiên được thiết lập và điều chỉnh thường xuyên với người quản lý.
Phản hồi thông tin	Tốn nhiều thời gian cho: báo cáo hoàn thành công việc, đề xuất phản hồi thông tin và viết đánh giá công việc.	Quy trình phản hồi liên tục và những cuộc trao đổi với quản lý không cần theo khuôn mẫu hay văn bản nào cả.
Quyết định lương thưởng	Quy trình đánh giá và xếp hạng nhân viên nặng nề, phiền hà để xác định mức lương thưởng.	Không đánh giá và xếp hạng: quản lý quyết định mức lương và thưởng hằng năm dựa trên công việc.
Tần suất các buổi họp	Các buổi phản hồi thông tin không nhất quán, làm giảm năng suất và mất thời gian của nhân viên vào cuối năm để thảo luận với quản lý về đánh giá năng lực.	Các buổi trao đổi phản hồi thông tin thường theo quý. Thông tin nhất quán dựa trên những cuộc trao đổi trước đó và những cập nhật trong suốt năm.
Vai trò của nhân sự	Nhân sự quản lý các thủ tục và quy trình để bảo đảm đi qua đủ các bước cần thiết.	Nhân sự hỗ trợ cho nhân viên và quản lý có những cuộc trò chuyện tích cực và mang tính xây dựng.
Huấn luyện và nguồn lực	Do phòng nhân sự điều phối và quản lý nên không thể thỏa mãn cho tất cả mọi người.	Trung tâm nguồn lực tập trung là nơi cung cấp trợ giúp và hướng dẫn khi cần thiết.

So sánh trước và sau khi áp dụng quy trình "check-in" tại Adobe Systems.

Khi quy trình “check-in” hoạt động trơn tru, vai trò của nhân sự là tư vấn cho các lãnh đạo khác để làm sao tất cả nhân viên thành công trong việc hoàn thành mục tiêu của công ty. Khái niệm “thành công” không còn dựa trên các bảng biểu, đánh giá và xếp hạng, cũng không dựa trên những chính sách khiến nhân viên bị sa lầy hay mắc kẹt giữa đường nữa. Cơ chế thật sự chính là xây dựng khả năng cho nhân viên và cho phép họ đóng góp khả năng đó cho công ty.

Đối với một doanh nghiệp về dịch vụ, không có gì giá trị hơn những nhân viên nhiệt tình, hăng hái tạo ra sự khác biệt.

Ai cũng hiểu tỷ lệ nhảy việc càng cao thì càng gia tăng chi phí cho doanh nghiệp. Tốt nhất chính là sự luân chuyển trong nội bộ, nơi nhân viên có thể phát triển sự nghiệp trong doanh nghiệp hơn là chuyển sang một doanh nghiệp khác. Không ai muốn trở thành người sống “rày đây mai đó”. Họ chỉ muốn tìm một chỗ làm việc mà họ cảm thấy có thể đóng góp thật sự. Tại Adobe Systems, “check-in” đã làm được điều đó cho họ.

17

Mỗi ngày nướng bánh càng ngon hơn: Câu chuyện của Zume Pizza

Julia Collins & Alex Garden

Đồng sáng lập & đồng CEO

Như chúng ta đã thấy, OKRs và CFRs trở thành phương tiện chuyển tải cho năng lực công việc cao và tăng trưởng vượt bậc. Trên con đường dài và khắc nghiệt vươn tới sự xuất sắc, cặp vũ khí này giúp cho doanh nghiệp cải thiện từng ngày một – chứ không nhanh chóng được. Lãnh đạo trở thành người giao tiếp và thúc đẩy tốt hơn cho nhân viên. Nhân viên trở nên kỷ luật và nghiêm khắc hơn với bản thân. Khi hệ thống thiết lập mục tiêu được "trộn đều" với cơ chế phản hồi thông tin và trao đổi tích cực, mọi người sẽ biết cách làm việc như thế nào trong hoàn cảnh thúc bách và biết cách đặt áp lực lên người khác – một bài học đặc biệt quan trọng cho các doanh nghiệp nhỏ đang muốn mở rộng quy mô.

Câu chuyện của Zume Pizza sẽ minh họa sống động những điều này. Câu chuyện về một start-up sử dụng OKRs và CFRs – cộng với công nghệ người máy thông minh – để trở thành người khổng lồ trong ngành kinh doanh này.

Vào thời điểm này, thị trường kinh doanh bánh pizza tại Mỹ trị giá 10 tỷ đô la nằm trong tay ba đại gia Domino's, Pizza Hut và Papa John's. Họ không phải là những công ty sản xuất ra những chiếc pizza ngon nhất đến nỗi làm mọi người

ngây ngất, nhưng thương hiệu của họ được xây dựng rất tốt và sở hữu lợi thế lớn về quy mô doanh nghiệp. Vào mùa xuân năm 2016, khi Zume Pizza mở một cửa hàng tại Silicon Valley, không ít người hoài nghi: "Ôi, người máy làm bánh pizza ư?", cho rằng đó chỉ là trò chơi nổi không cần thiết. Con đường đi đến thành công coi bộ không hề ngắn.

Hai năm sau, Zume đã đánh tan những hoài nghi đó khi trở thành công ty sản xuất bánh pizza thượng hạng với giá cả phải chăng, vô cùng cạnh tranh. Zume dành những việc như nhồi bột, nướng bánh cho máy móc làm, còn con người làm những công việc sáng tạo hơn để tạo ra nhiều giá trị hơn. Chi phí tiết kiệm được nhờ hạn chế lao động tay chân được đổ ngược lại cho khâu nâng cao chất lượng nguyên vật liệu làm bánh: sử dụng loại bột mì không có GMO (biến đổi gien), cà chua và rau cải trồng theo kiểu hữu cơ, sử dụng các loại thịt cao cấp có lợi cho sức khỏe. Kết quả là cho ra chiếc bánh pizza ngon hơn và vẫn còn nóng hổi khi nhận hàng trong vòng 5 phút sau khi đặt hàng.

Đơn đặt hàng từ các ứng dụng di động và trực tuyến đến thẳng băng chuyền sản xuất của Zume, nơi những người máy đang nhào nặn bột, thêm sốt, thêm gia vị và an toàn đặt vào lò nướng 800 độ C. Bằng công nghệ người máy thông minh càng ngày càng hoàn thiện, Zume Pizza dự định sẽ tự động hóa hoàn toàn, từ việc thêm phô mai, trang trí bánh đến đưa bánh vào lò, tất cả sẽ hoạt động bằng các thuật toán, ngay cả công nghệ nướng bánh ngay trên xe trên đường giao hàng cho khách để bảo đảm bánh nóng mới ra lò (trong tương lai, rất có khả năng, Zume Pizza sử dụng giao hàng bằng xe tự hành).

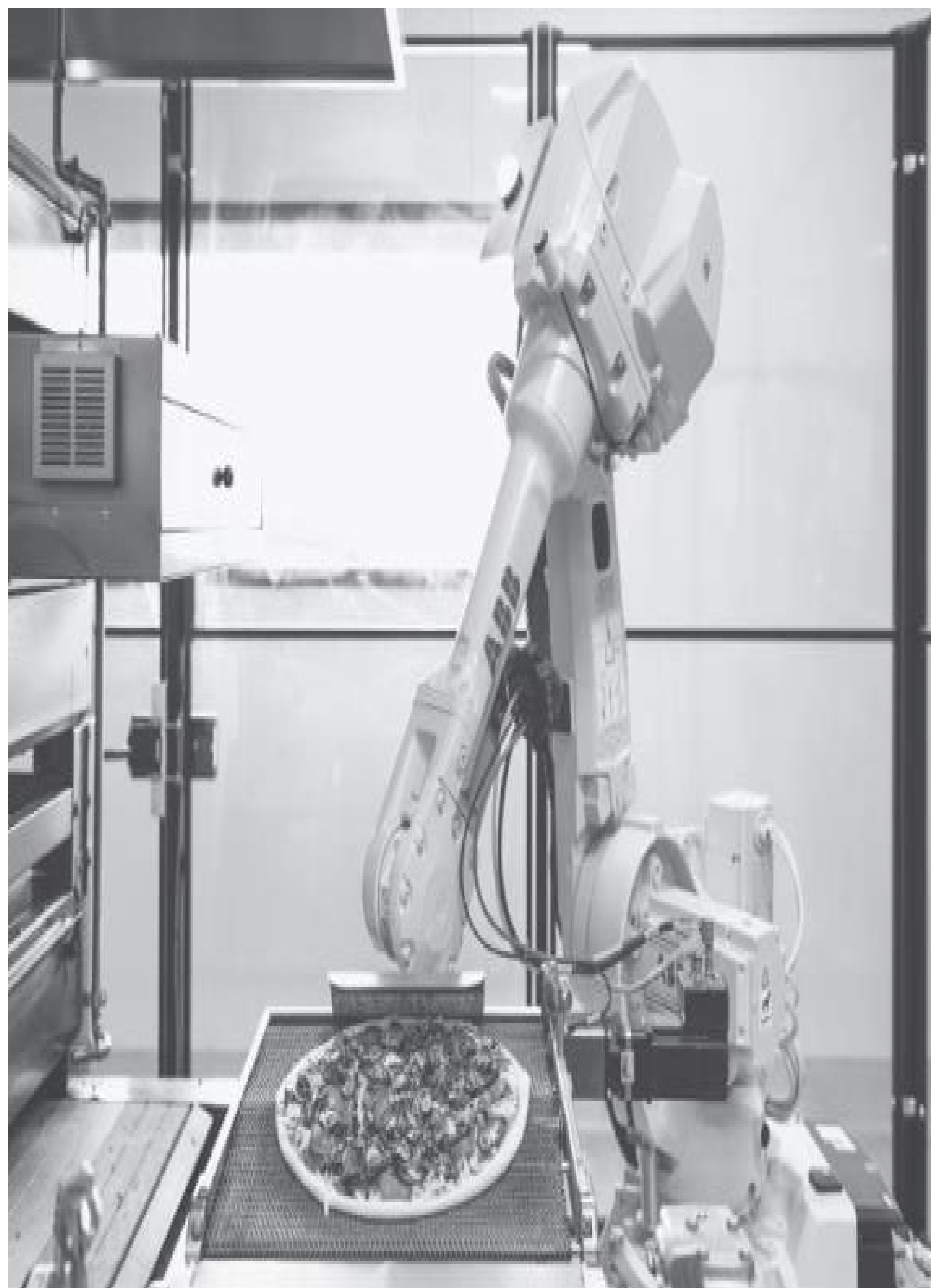

Zume
PIZZA
Farm to pizza!
Order online:
ZUME PIZZA INC.

Đồng sáng lập Zume, Julia Collins và Alex Garden giới thiệu công nghệ "nướng bánh pizza ngay trên xe tải giao hàng".

Chỉ trong vòng ba tháng hoạt động, Zume chiếm được 10% thị phần trong khu vực Silicon Valley. Năm 2018, Zume đã bắt đầu phát triển mô hình kinh doanh "oligopoly"(********) rộng khắp khu vực Bay Area. Sau đó, mô hình này có thể sẽ lan rộng khắp khu Bờ Tây và tất nhiên khắp nước Mỹ. Các nhà sáng lập Zume hy vọng khoảng 2019, Zume sẽ vươn ra thị trường nước ngoài. "Chúng tôi muốn trở thành Amazon trong ngành thực phẩm", đồng sáng lập Zume, Alex Garden nói, người đã từng áp dụng OKRs khi còn là chủ tịch của Zynga Studios.

(********) Thị trường độc quyền chỉ có một số ít người bán, khác với "monopoly" là độc quyền chỉ một người bán.

Khi bạn trong hoàn cảnh "chàng David đối mặt với người khổng lồ Goliath", thời gian và cơ hội là yếu tố quyết định. Sẽ không có đất cho những hoạt động không tập trung sức mạnh và đội ngũ nhân viên thiếu kết nối. Các lãnh đạo tại Zume Pizza sẽ kể cho chúng ta nghe, OKRs đã giúp một công ty non trẻ tìm ra con đường riêng của họ như thế nào.


ABB

Một người máy pizza đang hoạt động.

Julia Collins kể: Ngay từ đầu, Zume chỉ tồn tại trong hai cái đầu. Nếu anh có hỏi Alex và tôi bất kỳ câu hỏi nào, chúng tôi đều cho anh cùng một câu trả lời như nhau; chúng tôi đã bỏ ra quá nhiều thời gian cùng với nhau để hiểu hết mọi thứ. Công ty có hai người và mọi thứ cũng ổn. Sau khi CTO (giám đốc kỹ thuật) của chúng tôi gia nhập, Zume trở thành "3 cục phô mai", mọi thứ vẫn hoạt động ổn. Nhưng đến khi chúng tôi đưa thêm Parmigiano-Reggiano (một loại phô mai có hạt và nặng mùi của Ý) vào thì mọi thứ thay đổi. Lúc đó chúng tôi có thêm 7 người, nếu anh hỏi: "Cái gì là việc chính cần phải hoàn thành hôm nay?" – vâng, anh sẽ có 8 câu trả lời khác nhau.

Chúng tôi bắt đầu sử dụng một phần mềm quản lý dự án tên là LiquidPlanner, một mô hình quản lý "thác đổ", giúp chúng tôi tổ chức bếp cũng khá tốt. Giống như sản xuất bê tông: đầu tiên rót bê tông mới trộn "nóng hổi" vào khuôn và để cho bê tông khô; sau đó, quét các lớp hồ epoxy vào bề mặt khối bê tông và để cho khô; cuối cùng, bọc khối bê tông lại và chuyển vào ngăn đông lạnh. Đối với một quy trình "tuyến tính" như vậy – bước này xong mới làm bước kia – LiquidPlanner rất xuất sắc.

Vào tháng 6 năm 2016, khi chúng tôi chuẩn bị khai trương, Zume có quy trình sản xuất phức tạp hơn. Lúc đó, đã có 16 nhân viên, cộng với 30 đầu bếp và nhiều người vận chuyển bánh pizza. Chúng tôi đầu tư vào một quy trình sản xuất quy mô lớn với những người máy công nghiệp, các kỹ sư phát triển phần mềm và tạo ra các thực đơn… và lúc đó "cái thác" LiquidPlanner của chúng tôi không còn "đổ nước" ngọt ngào và êm ái như trước đây nữa. Quá nhiều việc xảy ra cùng một lúc, với nhiều lớp phụ thuộc qua lại tác động lẫn nhau. Chúng tôi biết cần

phải làm việc thật nhanh và các kỹ sư phải làm việc với phần mềm quản lý dự án JIRA mỗi buổi sáng để chạy đua với thời hạn hai tuần lễ nữa. Nhưng ngay cả JIRA hay LiquidPlanner cũng không thể trả lời câu hỏi lớn nhất:Cái gì là quan trọng nhất cần phải làm?

Tài sản lớn nhất của Zume là đội ngũ đầy tài năng và sáng tạo của chúng tôi. Nếu để họ quyết định bằng chính những tư duy riêng, những nhân viên này sẽ “cắm đầu” vào những điều mà họ nghĩ là quan trọng nhất theo ý của họ. Những ý tưởng của họ thường khá hay nhưng không phải lúc nào cũng đồng bộ với nhau. Áp dụng OKRs rất sớm – ba tuần sau khi chiếc bánh pizza đầu tiên ra lò, bởi vì chúng tôi muốn chắc chắn rằng mọi người đều phải biết những ưu tiên hàng đầu trong lúc này. Ngay từ đầu, để bảo đảm những mục tiêu quan trọng nhất phải được hoàn thành, Alex và tôi đã đặt ra tiêu chuẩn kết nối từ trên xuống 100%. Hai chúng tôi đã thiết lập các mục tiêu cho Zume cho hai chu kỳ OKRs đầu tiên. Sau khi vượt qua giai đoạn đầu, khi mục tiêu làm sao để tồn tại trong ngành trở nên ít quan trọng hơn rồi, chúng tôi mới nới lỏng đôi chút.

Đạt được những thành tích thật sự

Alex Garden kể: Khó có thể phủ nhận giá trị rõ ràng của OKRs, cũng giống như cách chúng tôi “gắn” những tham vọng của lãnh đạo vào công ty. Nhưng đối với những công ty non trẻ như Zume, có những giá trị vô cùng quan trọng nhưng “tàng ẩn” rất khó nhìn thấy. OKRs là một công cụ huấn luyện tuyệt vời cho lãnh đạo và cấp quản lý để nhận thấy những giá trị “ngọa hổ tàng long” như thế. OKRs không những giúp quản lý doanh nghiệp trong khả năng hiện hữu mà còn giúp nhân viên bứt phá ra khỏi những giới hạn của bản thân. Mọi người đều phải đối mặt với những giới hạn về nguồn lực: thời gian, tiền bạc và con người. Một doanh nghiệp càng lớn, nhiệt động học càng cao – bắt đầu chuyển động theo chiều hướng không theo trật tự và mất kiểm soát. Khi còn ở Xbox Live của Microsoft, tôi có làm việc với một số lãnh đạo và nhận thấy chúng tôi gặp nhiều khó khăn trong việc kết nối những mong muốn của lãnh đạo với khả năng của doanh nghiệp. Những câu hỏi “làm thế nào” và “cái gì” đều chuyển đến cho tôi và

một số “lính tác chiến” ở các bộ phận khác. Công việc của chúng tôi chính là thực hiện một sự “ủy thác” được thiết lập không thực tế cho một sứ mệnh quá lớn lao. Nếu chúng ta có một quy trình thiết lập mục tiêu được cấu trúc tốt ngay từ đầu, có thể sẽ “cứu” được mọi người khỏi rất nhiều “sự đau khổ”.

Những mô hình kinh doanh kiểu cũ cho rằng vai trò của một người điều hành doanh nghiệp trở nên “nhập nhằng” nếu người đó thăng tiến từ vai trò nhân viên. Những cấp quản lý bên dưới là vùng đệm cho người đó với những công việc hằng ngày, để tập trung vào một chiến lược rộng lớn hơn cho doanh nghiệp. Có thể những điều đó đúng trong thời đại “chầm chậm” ngày xưa. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, OKRs không thể phát huy hiệu quả trừ phi lãnh đạo từ trên cao cam kết vô điều kiện vào mục tiêu chung – giống như “tiếng gọi” của tôn giáo, mà “cải đạo” không phải là việc dễ dàng và được nhiều người ưa thích. Nhiều người sẽ không thiện cảm với chúng ta khi áp dụng quy trình mới, ít nhất cũng mất khoảng một năm mọi người mới quen. Nhưng hãy tin tôi đi, đáng để làm như vậy!

Kỷ luật tốt hơn

Julia kể: Nếu nói về những giá trị bên trong của OKRs, điều trước tiên thấy rõ ràng nhất chính là sự kỷ luật “thẩm thấu” dần dần vào chúng tôi với tư cách là đồng CEO của công ty.

Alex kể: OKRs dạy cho chúng tôi suy nghĩ thận trọng về những thứ đạt được thật sự và “thẩm thấu” cùng một tầm nhìn vào mỗi chúng tôi một cách từ từ. Lúc bắt đầu sự nghiệp, khi anh là nhân viên, anh được chấm điểm dựa trên số lượng và chất lượng công việc của mình. Rồi một ngày, anh trở thành quản lý. Giả sử anh làm rất tốt và càng ngày anh được giao quản lý càng nhiều người. Lúc đó, anh không còn được chấm điểm như trước kia nữa, mà dựa trên chất lượng của những quyết định anh đưa ra. Không có ai nói với anh sự thay đổi đó, chỉ đến khi anh “va” vào tường rồi,

anh mới phát hiện điều đó. Đó chính là cách mà chúng tôi đạt được đến ngày hôm nay.

Chúng ta nên làm những thứ "phản lại trực giác": ngừng lại một lát và cô lập tất cả những yếu tố "nhiễu" xung quanh. Nhắm mắt lại để cảm nhận thật sự điều gì xuất hiện trước mắt mình và chọn ra con đường tốt nhất cho mình, cho nhóm phù hợp với nhu cầu của công ty. Ít nhất mỗi quý một lần, nhân viên lùi lại ở một nơi yên tĩnh và suy nghĩ công việc của mình kết nối với công ty như thế nào. Mỗi người sẽ quen dần với việc suy nghĩ "lớn", ở tầm rộng. Họ cũng sẽ trở nên sắc sảo và cô đọng hơn bởi vì họ không thể ngồi viết ra một OKRs dài 90 trang giấy. Họ chỉ có thể chọn 3 hoặc 5 thứ họ thật sự muốn "đo lường" mà thôi. Rồi một ngày nọ, ai đó sẽ nói: "Ok, anh là một quản lý vì anh biết cách suy nghĩ điều này". Đó là một thành công to tát.

Hầu hết các start-up đều không hồ hởi "đâm đầu" vào việc thiết lập mục tiêu có cấu trúc: "Chúng tôi không cần OKRs. Chúng tôi phát triển rất nhanh và đủ sức sắp đặt mọi thứ". Nhưng tôi nghĩ họ bỏ qua một cơ hội để dạy mọi người cách tổ chức trước khi công ty mở rộng. Nếu những thói quen này "thấm" vào mọi người ngay từ đầu, một trong hai điều sau đây sẽ xảy ra:

• Doanh nghiệp không thành công mở rộng quy mô vượt ra khỏi khả năng hiện có của lãnh đạo và đi đến cái chết.

• Doanh nghiệp thành công mở rộng quy mô vượt ra khỏi khả năng của nhân viên và họ thay thế những nhân viên đó.

Cả hai điều trên đều "tệ" như nhau. Vậy cách tốt nhất là huấn luyện mọi người suy nghĩ giống lãnh đạo của họ ngay từ đầu, ngay cả khi phòng ban đó chỉ có một người.

OKRs tôi luyện nhân viên giúp bạn, tạo ra những người quản lý mạnh mẽ và giúp họ tránh những sai lầm cơ bản. OKRs "cấy" sự nghiêm khắc và nhịp điệu tại một doanh nghiệp lớn vào khung làm việc trong một doanh nghiệp nhỏ. Khi áp dụng OKRs tại Zume, lợi ích ngay trước mắt chính là chúng tôi có ngay một quy trình – một hành động đơn giản để buộc mọi người nghĩ về công ty một cách có ý nghĩa, minh bạch, phụ thuộc vào nhau. Đó cũng chính là chất xúc tác để nhân viên tăng tốc khi công ty mở rộng.

Nhiệt tình hơn

Alex kể: OKRs dẹp bỏ những điều mù mờ, khó hiểu trong công ty. Khi áp dụng OKRs, sẽ có người nói: "Đây không phải là thứ mà tôi muốn tham gia vào, tôi xin nghỉ việc". Nhưng cũng có người sẽ nói: "Tôi có thật nhiều cảm hứng trong công việc, bởi vì cuối cùng tôi biết được tôi đang cố gắng làm điều gì". Cho dù cách nào đi nữa, vẫn có sự rõ ràng. Đối với những người quyết định ở lại, họ chính là nền tảng cho sự nhiệt tình với công việc. Một đội bóng không thể chơi tốt trừ phi cả đội cùng nhau phối hợp.

Julia kể: Khi mọi người quen dần với quy trình OKRs, tự nhiên sẽ tạo ra nhiều sự hợp tác với nhau hơn. Trong quý 3 năm 2016, Alex và tôi viết ra OKRs cho công ty và những trưởng phòng chuyển một số kết quả then chốt của chúng tôi thành mục tiêu phòng ban của họ. Chúng tôi đơn giản chỉ theo mô hình phân cấp xuống thôi. Quý 4 năm đó, chúng tôi vẫn viết OKRs, nhưng các trưởng phòng đã mạnh dạn nhảy vào điều chỉnh cùng với chúng tôi những kết quả then chốt ở cấp cao nhất. Vai trò quản lý của họ trở nên sáng tạo hơn và tất nhiên OKRs cũng sẽ tốt hơn. Mục tiêu của chúng tôi vẫn được mở rộng, nhưng mọi người đều cảm thấy những mục tiêu đó càng hiện thực hơn.

Zume đang theo đuổi công nghệ "nướng bánh ngay trên xe giao hàng" – chính là

nơi chúng tôi làm bùng nổ ngành pizza và tạo ra sự yêu thích nhất cho khách hàng. Trong quý 4, một mục tiêu trong OKRs công ty là triển khai 20 chiếc xe tải với 56 lò nướng kết nối với các hệ thống đặt hàng và hậu cần rất tinh vi. Công nghệ này cho phép hoàn tất chiếc pizza bằng thuật toán, trong vòng 5 phút sau khi nhận đơn đặt hàng trực tuyến. Bánh vẫn còn bốc khói khi chúng tôi giao hàng đến trước cửa nhà của khách hàng. Trưởng phòng sản phẩm Vaibhav Goel có một OKRs về giao hàng, phối hợp và hoàn thành đội xe đầu tiên có công nghệ "nướng bánh ngay trên xe". Hơi khó khăn! Nhưng nếu Vaibhav hoàn thành ba kết quả then chốt của anh ấy, chúng tôi biết rằng Zume đã đạt đến mục tiêu.

MỤC TIÊU

Hoàn thành đội xe giao hàng

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Giao 126 lò nướng đạt chuẩn đầy đủ vào 30/11

2. Giao 11 bộ khung đạt chuẩn đầy đủ vào 30/11

3. Giao 2 chiếc xe giao hàng đạt chuẩn đầy đủ vào 30/11

Bình thường, trong bất kỳ công ty nào cũng có những người hay "lớn tiếng" tuyên bố xác tín về mục tiêu của họ. Nếu họ không hoàn thành trong lần đầu tiên, họ sẽ "thoải mái" tuyên bố thêm lần nữa cũng chẳng sao. Nhưng một số người lại tỏ ra "trầm tư" hơn thì lại "nói không ai nghe" và hệ quả là họ có thể bị

công ty “lãng quên”. OKRs cho phép ai cũng có “tiếng nói” và “cân nặng” như nhau. Không một ai phải âm thầm chịu đựng – thật lòng mà nói, cũng không ai lớn tiếng lấn át người khác được. Mục tiêu của từng người đều lần lượt thể hiện lên màn hình, giống bất cứ một ai trong công ty, để nhận bình luận và hỗ trợ từ người khác.

Tôi muốn nói thêm, một công ty thật sự tốt phải biết đánh giá nhiều ý kiến khác nhau, phải “đào bới” những ý kiến bất đồng, tìm cách đưa những ý kiến bất đồng đó ra công khai, chứ đừng để bị chôn vùi trong nội bộ. Đó chính là cách chúng tôi xây dựng một tập thể toàn những người giỏi giang.

Alex kể: Trước khi đưa OKRs xuống cho nhân viên, chúng tôi dành trọn hai quý tại cấp lãnh đạo để thực hành. Chúng tôi phải thiết lập văn hóa trước khi tiến hành OKRs. Điều khó hiểu là chính những người năng động nhất là những người ban đầu có nhiều hoài nghi nhất.

Joseph Suzuki (giám đốc marketing) kể: Ban đầu, tôi nghĩ OKRs giống một kế hoạch “ăn kiêng” – cứ đi theo quy trình này, anh sẽ thon thả và khỏe đẹp– cảm giác giống như đang làm sổ sách kế toán, lại thêm một bài tập về hành chính nữa rồi. Nhưng rồi OKRs đã tác động lên tôi mà tôi không hề biết. Khi tôi làm cuộc “check-in” hai tuần một lần, lúc đó tôi có thời gian để nghĩ về những thứ đang làm và mục tiêu của tôi có phù hợp với những gì công ty cần trong quý này không.

Ở một start-up rất dễ bị lạc vào những công việc “vụn vặt”, đặc biệt ở phòng ban của tôi, nơi chúng tôi có nhiều nhiệm vụ khác nhau. Điều đó thật nguy hiểm, bởi vì giống như đang bơi trong bãi biển huyên náo, đông người, cứ bị cuốn theo đám đông, bơi một hồi không nhìn thấy đất liền ở đâu nữa. Nhưng OKRs đã giúp tôi khởi động lại chiếc la bàn của mình: Tôi đóng góp vào kế hoạch công việc như thế nào? Câu hỏi đơn giản này không chỉ là một bản báo cáo, một chiến dịch hay một sự kiện kèm theo mà câu hỏi này giúp kết nối đến một điều gì đó lớn hơn và nhiều ý nghĩa hơn.

Minh bạch hơn

Julia kể: Ngay từ đầu, quy trình OKRs đã buộc chúng tôi phải làm rõ ai chịu trách nhiệm cái gì. Trong một trận cầu, khi quả bóng rơi xuống chỗ giữa hai cầu thủ, người này nhìn người kia, hoặc ai đó phải nhường người kia, hoặc cả hai đều nhào vô giành bóng. Ban đầu, hai cầu thủ của chúng tôi là marketing vàsản phẩm – ai là người chịu trách nhiệm mục tiêu doanh thu? Hai "sếp" này cũng mới gia nhập Zume chừng một tháng. Không chỉ có họ mới mẻ với OKRs, họ cũng quá mới đối với Zume, và chính Zume cũng khá mới mẻ với bản thân họ. Khi Alex và tôi nhìn thấy sự "nhầm lẫn" mục tiêu lên nhau, chúng tôi quyết định phân ra hai loại doanh thu: doanh thu mới thuộc về marketing và doanh thu có chu kỳ thuộc về bộ phận sản phẩm. Đó là một cuộc trao đổi rất quan trọng, không chỉ kết nối đến cùng một mục tiêu mà còn là một "sản phẩm phụ" trước khi bước vào quy trình OKRs. Khi có một điều gì đó chưa được định nghĩa rõ ràng, OKRs sẽ thể hiện ngay tức khắc. Chúng ta không thể bỏ sót.

Làm việc nhóm tốt hơn

Alex kể: Trong 8 tháng chúng tôi cho ra đời vừa là một công ty thực phẩm, vừa là công ty hậu cần, vừa là công ty về công nghệ người máy thông minh và một công ty sản xuất – tất cả đều khởi sự bằng con số 0. Chúng tôi sử dụng OKRs như là một công cụ giảng dạy để truyền đạt một văn hóa suy nghĩ cho công ty. OKRs giúp chúng tôi suy nghĩ theo phản xạ về công việc đang làm ảnh hưởng như thế nào đến những người xung quanh và chúng tôi phụ thuộc vào họ như thế nào.

Julia kể: Nhóm chúng tôi đến từ nhiều ngành nghề khác nhau. Đầu bếp trưởng Aaron Butkus từng làm trong những nhà hàng nhỏ kiểu gia đình ở New York. Trưởng bộ phận phụ trách đội xe giao hàng, Mike Bessoni, làm

việc trong một hãng sản xuất phim. Chúng tôi có một giám đốc sản phẩm và một kỹ sư phần mềm, mọi người lại nói bằng những ngôn ngữ khác nhau. Vì thế OKRs chính là một loại "quốc tế ngữ" , một bộ từ vựng chung đối với chúng tôi. Nhóm 7 người lãnh đạo này gặp nhau ăn trưa mỗi thứ Hai và hẹn nhau một ngày trong tuần để thảo luận về OKRs. Anh sẽ nghe mọi người nói những câu đại loại như: "Ai là người nắm khách hàng?" hoặc "Làm sao để đưa ra được kết quả then chốt cho mục tiêu này?", và mọi người chỉ biết chắc phần việc của mình mà thôi.

Món bánh ngon nhất thế giới cũng sẽ không làm chúng ta thấy ngon nếu được dọn lên trong tình trạng "nguội lạnh". Mike và Aaron cùng chia sẻ chung một mục tiêu về sự hài lòng của khách hàng. Mike có thể nói: "Tôi có một kết quả then chốt dành cho mở rộng phạm vi giao hàng và bây giờ đang có nguy cơ thất bại". Việc đưa thêm một chiếc xe giao hàng vào hoạt động có thể bị trì hoãn bởi bộ phận sản xuất. Chúng tôi trao đổi về việc triển khai xe chậm trễ này liệu sẽ ảnh hưởng như thế nào đến dịch vụ và doanh thu. Việc này cũng dính dáng tới Joe Suzuki, giám đốc marketing và OKRs của anh ấy về việc tăng doanh thu.

Mặt khác, Mike gọi cho bộ phận sản xuất: "Cái quái gì vậy! Các anh phải nhanh lên và hoàn thành mục tiêu chứ. Chúng tôi đâu thể chờ mãi được". Khi anh nói: "kết quả then chốt của tôi đang có nguy cơ", đó là câu nói ít bị khiển trách và mang nhiều tính xây dựng hơn. Bởi vì công ty chúng tôi hoàn toàn kết nối với nhau, cả nhóm đều đồng ý với các kết quả then chốt đặt ra và những mối lệ thuộc bắt buộc phải có. Không hề có phán xét ở đây, vấn đề chỉ là cùng nhau giải quyết một bài toán đang có nguy cơ. Thử đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra sau lời nói của Mike? Hai trưởng bộ phận đều ủng hộ nhau để nhận thêm nguồn lực từ Alex và tôi.

Aaron Butkus (đầu bếp trưởng) kể: Nếu tôi "chế" ra một loại bánh mới, tôi không thể làm theo cảm hứng được. Marketing cần phải biết trước ít nhất một tuần, sau đó chụp hình và thiết kế hình ảnh trên menu. Chiếc bánh này sẽ ảnh hưởng đến tất cả các bộ phận – website của bộ phận sản phẩm, nhóm kỹ thuật và nhóm ứng dụng di động. OKRs giúp tôi tập trung và theo đúng

lộ trình – đảm bảo tôi hoàn thành công thức chế biến đúng hẹn. Hạn chót của tôi chính là kết quả then chốt. Tôi có thể nhìn bức tranh tổng thể to hơn và rõ hơn.

OKRs dứt khoát là một quy trình làm việc nhóm, nhắc nhở chúng ta là một phần của cộng đồng nhỏ này. Một số người dễ dàng bị cuốn vào những công việc riêng mà không hề chú ý đến những vấn đề xung quanh, đặc biệt khi làm việc trong bếp. Nhưng OKRs sẽ làm mọi người suy nghĩ, chúng ta đang cùng nhau làm việc và làm mọi thứ, kể cả đang làm bếp trưởng.

Trao đổi tốt hơn

Alex kể: Cứ mỗi hai tuần, mỗi người ở Zume có một tiếng đồng hồ dành để trao đổi "tay đôi" với người mà mình phải báo cáo (Julia và tôi thì nói với nhau). Đó là khoảng thời gian "bất khả xâm phạm": không thể trễ nải, không thể hủy bỏ. Thêm một nguyên tắc nữa: không nói chuyện công việc. Nội dung cuộc trao đổi do nhân viên quyết định và mang tính cá nhân mà thôi. Anh đang cố gắng hoàn thành điều gì trong hai hoặc ba năm tới? Anh có thể chia nhỏ những mục tiêu đó thành những kế hoạch trong hai tuần hay không? Tôi rất thích bắt đầu với ba câu hỏi: Cái gì làm anh cảm thấy hạnh phúc nhất? Cái gì làm mất hết năng lực, sức sống của anh? Anh mô tả thử xem công việc mơ ước của anh là gì?

Rồi tôi sẽ nói: "Ok, tôi muốn nói cho anh nghe kỳ vọng của tôi. Thứ nhất, luôn luôn nói sự thật. Thứ hai, luôn luôn làm việc đúng. Nếu anh đáp ứng được kỳ vọng này, chúng tôi sẽ ủng hộ anh vô điều kiện, 100% thời gian. Bản thân tôi tin chắc rằng anh sẽ đạt được những mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp trong vòng ba năm tới". Chúng tôi bắt đầu nói với nhau từ thời điểm đó.

Nhiều người cho rằng cách này giống "chủ nghĩa vị tha", nhưng thật sự đó là

cách vô cùng mạnh mẽ để khiến nhân viên kết nối với công ty – và tránh cho họ trở thành "người công nghiệp" chỉ biết làm việc một cách máy móc và khô khan – giúp cho họ có được sự hiểu biết sâu sắc về những chướng ngại xung quanh. Một lãnh đạo nói: "Mục tiêu này xem ra rất quan trọng đối với anh, nhưng anh đã không có nhiều tiến bộ trong hai tuần vừa qua. Tại sao?". Nghe có vẻ nghịch lý – mới vừa nói là không đả động đến công việc mà! – nhưng những cuộc trao đổi thế này là một diễn đàn cho việc phản hồi thông tin rất tốt. Trong lúc nói chuyện về những mục tiêu cá nhân, cuối cùng thì chúng ta biết được cái gì có thể giúp thúc đẩy nhân viên tiến về phía trước – hay kéo họ thụt lùi – trên con đường sự nghiệp.

Khi tổ chức những cuộc nói chuyện theo định kỳ và sâu hơn, chúng ta sẽ biết được khi nào cần tăng tốc cho nhân viên và khi nào cần để họ có cơ hội nạp lại năng lượng. Sau khi công ty hoàn thành một cuộc chạy nước rút dữ dội, chúng ta nên cho phép nhân viên tăng thời gian cho việc phát triển các mục tiêu riêng – từ 5% lên 15% hoặc 20% – trong quý tiếp theo. (Mục tiêu riêng cho sự nghiệp và công việc, chứ không phải những mục tiêu "ăn chơi, nhảy múa".)

Văn hóa tốt hơn

Julia kể: Văn hóa là một thứ ngôn ngữ chung để bảo đảm cá nhân và công ty nói về cùng một chủ đề – và những điều họ nói đều có ý nghĩa. Xa hơn nữa, văn hóa sẽ thiết lập một khung làm việc chung cho việc ra quyết định.

Alex kể: Có hai yếu tố cơ bản – cũng là sứ mệnh của Zume từ ngày đầu thành lập – mà Julia nói với tôi trên điện thoại khi lần đầu gặp nhau. Hai điều đó gây ấn tượng mạnh với tôi đến nỗi tôi quyết định in lên một tấm poster lớn đặt trong nhà bếp. Đầu tiên là: Phục vụ thức ăn cho mọi người là sự giao phó thiêng liêng. Thứ hai là: Mỗi người Mỹ đều có quyền có được thức ăn ngon, giá cả phải chăng và tốt cho sức khỏe.

Đây là OKRs bám sát theo sứ mệnh của Zume:

MỤC TIÊU

Làm cho khách hàng thích thú và hài lòng

CHI TIẾT

Phục vụ khách hàng là sự giao phó thiêng liêng. Để duy trì niềm tin này, chúng ta phải cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất và chất lượng thức ăn tốt nhất. Để công ty thành công, phải đảm bảo khách hàng hài lòng với dịch vụ và sản phẩm của chúng ta đến nỗi họ không còn cách chọn lựa nào khác ngoài việc đặt thêm bánh pizza và truyền miệng về những trải nghiệm tuyệt vời của họ với bạn bè.

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Chỉ số đo độ hài lòng của khách hàng NPS đạt 42 hoặc cao hơn

2. Chỉ số đặt hàng đạt 4,6/5 hoặc cao hơn

3. Đạt được 75% khách hàng thích Zume hơn các đối thủ trong cuộc thử "mù"

Julia kể: Có khá nhiều quyết định hằng ngày được thực hiện dựa trên sứ

mệnh của Zume. Bỏ thêm chút muối để bánh pizza "đậm đà" hơn là việc rất dễ làm, hoặc thêm tí đường vào sốt thay vì phải đi xa hơn để tìm được loại cà chua tươi ngon nhất. Những hành động thỏa hiệp nhỏ nhặt nhưng đầy xảo quyệt này có thể len vào bất kỳ công ty nào và ăn mòn hình ảnh công ty.

Mỗi nhân viên mới vào Zume đều trải qua kỳ huấn luyện về sứ mệnh và giá trị như một vé thông hành để bước lên chuyến bay Zume cùng nhau. Alex và tôi nói rất rõ ràng rằng chúng tôi kỳ vọng gì ở nhân viên – sự rõ ràng này buộc chúng tôi phải có trách nhiệm cao, cả về mặt công ty cũng như cá nhân. Chúng tôi đưa ra văn hóa "ý tưởng nào tốt nhất sẽ thắng" và mọi người thoải mái trao đổi với bất kỳ ai trong công ty, kể cả CEO.

Alex kể: Đặc biệt, CEO là người trao đổi nhiều nhất. Khi nhân viên đưa ra những câu hỏi khó cho chúng tôi tại những cuộc họp mở, chúng tôi thường đánh giá xem những câu hỏi này gây ấn tượng như thế nào để tán dương người hỏi. Đôi khi chúng tôi làm "hơi quá" việc này nhưng chủ yếu để mọi người cảm thấy có động lực tiến lên.

Lãnh đạo tốt hơn

Julia kể: Tôi có cơ hội làm việc cho một số lãnh đạo giỏi. Họ đều rất khác nhau, nhưng họ có một điểm chung, đó là sự tập trung khá điềm tĩnh và lạnh lùng. Nếu có thể ngồi với họ 20 phút, họ có khả năng sắp xếp toàn bộ suy nghĩ của họ một cách rất rõ ràng, nói cho anh biết cái gì cần phải làm. Khi chúng tôi tiến hành gọi quỹ đầu tư để làm bánh pizza bằng người máy và xây dựng bếp, có nhiều thứ thay đổi rất nhanh. Lúc đó có cảm giác như muốn "điên" lên. Nhưng khi đã hiểu mục tiêu của công ty, tôi trở nên rất bình tĩnh. OKRs giúp tôi có được sự tập trung đó, trở thành một nhà lãnh đạo ngăn nắp trong suy nghĩ. Cho dù sự việc diễn tiến "rối ren" đến đâu chăng nữa, tôi luôn có thể tập trung vào "cái gì quan trọng nhất".

18

Văn hóa doanh nghiệp

“Chúng ta cần một thứ văn hóa, có thể tán dương khen ngợi cả những điều nhỏ và những ý tưởng sáng tạo lớn lao.”

Jeff Bezos

Như người xưa nói, “văn hóa ăn điểm tâm bằng chiến lược”. Xây dựng văn hóa là bước đi lớn đầu tiên mà chúng ta cần làm. Lãnh đạo nào cũng bị ám ảnh bởi việc này. Họ luôn hỏi làm sao để bảo vệ được giá trị văn hóa khi doanh nghiệp phát triển mạnh. Họ thường chuyển sang OKRs và CFRs như những công cụ để thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Càng ngày càng có nhiều người xin việc và nơi tuyển dụng lấy yếu tố “thích ứng văn hóa” làm tiêu chuẩn hàng đầu.

Khi chúng ta đọc hết quyển sách này, OKRs là những chiếc “tàu hoa tiêu” về những ưu tiên và suy nghĩ sâu sắc cho lãnh đạo. CFRs thì giúp bảo đảm những mục tiêu và suy nghĩ đó được chuyển cho nhân viên một cách chính xác nhất. Nhưng các mục tiêu đó không thể tự thân hoàn thành được. Giống như các luồng sóng âm, để lan truyền thì cần phải có môi trường trung gian. Đối với OKRs và CFRs, môi trường ở đây chính là văn hóa doanh nghiệp, sự biểu hiện sống động về giá trị và lòng tin đẹp đẽ nhất.

Vậy thì câu hỏi sẽ là: Làm thế nào để doanh nghiệp định nghĩa và xây dựng một văn hóa được cho là tích cực? Tôi không đưa ra một câu trả lời duy nhất, nhưng

có thể nói OKRs và CFRs chính là nền tảng. Bằng cách kết nối các nhóm làm việc tiến về những mục tiêu giống nhau, sau đó thống nhất họ thông qua các cuộc trao đổi hướng đến mục tiêu, OKRs và CFRs tạo ra tính trách nhiệm và minh bạch – những trụ cột để đạt được năng suất cao. Văn hóa lành mạnh và hệ thống thiết lập mục tiêu có cấu trúc có mối tương hỗ – là những "đối tác" bẩm sinh trên con đường đi tìm sự xuất sắc.

Andy Grove hiểu tầm quan trọng tột bậc của mối tương quan này. Ông ấy viết trong cuốn High Output Management như sau: "Văn hóa là một chuỗi giá trị và lòng tin, cũng như cách hoàn thành công việc trong một doanh nghiệp. Điểm quan trọng nhất đó là văn hóa hợp tác tích cực và mạnh mẽ". Với vai trò là một kỹ sư, Grove đặt văn hóa ngang bằng với hiệu suất.

Trong vai trò một lãnh đạo, Andy Grove đã tạo ra những tiêu chuẩn văn hóa cao nhất tại Intel. Trong những cuộc hội thảo iOPEC của mình, Grove cố gắng truyền đạt những tiêu chuẩn này cho những người mới gia nhập công ty. Trang kế tiếp, chúng ta sẽ thấy hai slide từ năm 1985, một bảng tóm lược bài giảng của ông về bảy giá trị văn hóa cốt lõi:

Hệ thống giá trị – cách hoạt động của Intel

• Hướng đến con người

o Chúng ta coi trọng sự cam kết mạnh mẽ của nhau

o Tôn trọng mọi công việc

o Thách thức và cơ hội

• Cởi mở

o Nêu rõ những vấn đề và khó khăn có thể xảy ra

• Cách giải quyết vấn đề

o Gọn gàng và mạnh mẽ

o Đối chất phải mang tính xây dựng

• Kết quả

o Tất cả mọi việc đều chú trọng kết quả

o Không chuộng sự hời hợt, thiển cận

o Tưởng thưởng cho thành công bằng những phản hồi tích cực

• Kỷ luật

o Xuất sắc trong môi trường cạnh tranh cao, phức tạp

• Chấp nhận rủi ro

o Đòi hỏi phải hướng đến công nghệ cao

o Không ngại thất bại và thể hiện bản thân

o Tinh thần chiến thắng

• Tin tưởng và chính trực

Slide về Intel – phong cách tổ chức.

Những phẩm chất được Andy Grove đánh giá cao – tinh thần chịu trách nhiệm chung, không ngại rủi ro, có thành tích đo lường được – cũng được Google coi trọng không kém. Trong dự án gọi là Project Aristotle, một cuộc khảo sát nội bộ với 180 nhóm làm việc tại Google, cho thấy, biểu hiện xuất sắc có tương quan mật thiết với năm câu hỏi cần trả lời một cách xác tín sau đây:

1. Cấu trúc và rõ ràng: Về mục tiêu, vai trò, kế hoạch hành động trong nhóm đã rõ ràng chưa?

2. An toàn về mặt tâm lý: Có thể chấp nhận rủi ro với nhóm này mà không có cảm giác thiếu an toàn hay ngượng nghịu?

3. Ý nghĩa của công việc: Chúng ta đang thực hiện một dự án có tầm quan trọng cho mỗi thành viên trong nhóm.

4. Độ tin cậy: Chúng ta có thể tin tưởng, trông cậy vào nhau để thực hiện dự án đúng hẹn hay không?

5. Tác động của công việc: Chúng ta có tin tưởng rằng dự án chúng ta làm là quan trọng không?

Câu hỏi đầu tiên – cấu trúc và rõ ràng – chính là lý do để tồn tại mục tiêu và kết quả then chốt. Những câu hỏi còn lại thuộc về các khía cạnh khác của một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và liên quan trực tiếp đến các chức năng siêu quyền lực của OKRs mà chúng ta đã bàn luận ở những chương trước và công cụ giao tiếp CFRs.

Thử xem xét sự “tin cậy lẫn nhau” trong nhóm làm việc. Trong một môi trường OKRs chuyên nghiệp cao, tính minh bạch và kết nối sẽ giúp mọi người cần cù hơn để hoàn thành nghĩa vụ của họ. Tại Google, các nhóm làm việc sẽ chịu trách nhiệm chung cho cả việc có hoàn thành mục tiêu hay không hoàn thành. Trong khi đó, cá nhân sẽ chịu trách nhiệm cho các kết quả then chốt cụ thể. Hoàn thành mục tiêu là sản phẩm của sự hợp tác và tính trách nhiệm cao.

Văn hóa OKRs và một thứ văn hóa trách nhiệm. Anh không lao vào mục tiêu chỉ

bởi vì “sếp” ra lệnh như thế. Anh hoàn thành mục tiêu bởi vì mỗi OKRs rất quan trọng đối với công ty và đồng nghiệp, những người đặt sự tin cậy vào anh. Không ai muốn bị xem là nhân tố kéo cả nhóm lùi lại. Ai cũng tự hào cùng nhóm tiến lên phía trước. Đó là một giao ước xã hội nhưng lại mang tính tự chủ cao.

Trong sách The Progress Principle, Teresa Amabile và Steven Kramer đã phân tích 26 nhóm thực hiện dự án, 238 cá nhân và 12.000 dòng nhật ký công việc của nhân viên. Họ kết luận, văn hóa thúc đẩy làm việc cao dựa vào sự tổng hợp hai yếu tố:

Những nhân tố xúc tác, được định nghĩa là “những hành động hỗ trợ công việc” – nghe giống như OKRs: “bao gồm thiết lập mục tiêu rõ ràng, cho phép tự chủ, cung cấp đủ thời gian và nguồn lực, cởi mở trong việc học hỏi từ thất bại và thành công, cho phép tự do trao đổi ý tưởng”.

Nuôi dưỡng, được định nghĩa là “những hành động hỗ trợ lẫn nhau” – cũng mang “dáng dấp” của phương pháp trao đổi CFRs: “tôn trọng và công nhận, khuyến khích, thoải mái tư tưởng và cơ hội liên kết”.

Trong một môi trường văn hóa dễ bị thay đổi, OKRs sẽ cho chúng ta “mượn” mục đích và sự rõ ràng khi chúng ta bị đưa vào một môi trường mới. CFRs cung cấp thêm năng lượng cần thiết để thực hiện cuộc hành trình mới. Ở đâu nhân viên có những cuộc trao đổi chân tình, nhận được phản hồi thông tin có tính xây dựng và công nhận sự đóng góp, nơi đó sự hăng hái nhiệt tình với công việc sẽ lan truyền vô cùng nhanh chóng. Tương tự như vậy với việc mở rộng mục tiêu và cam kết cải thiện hằng ngày. Doanh nghiệp có cách đối xử với nhân viên như những đối tác có giá trị chính là doanh nghiệp có dịch vụ khách hàng tốt nhất. Họ có sản phẩm tốt nhất và tăng trưởng doanh số mạnh mẽ.

Khi áp dụng phương pháp quản lý công việc liên tục thành công, những khảo sát nhân viên mỗi năm một lần sẽ giúp doanh nghiệp nhận được thông tin phản hồi tốt nhất. Những bản khảo sát để nắm bắt tín hiệu nên được bộ phận nhân sự thực hiện hàng tuần hoặc hàng tháng. Những câu hỏi đại loại như: Bạn có ngủ đủ giấc không? Gần đây bạn có gặp quản lý để trao đổi về mục tiêu và kỳ vọng của bạn hay không? Bạn có cảm nhận được con đường sự nghiệp hay chưa? Bạn có đủ thử thách hay động lực và năng lượng để thực hiện ước mong của mình – hay bạn cảm thấy đang bị tù túng?

Phản hồi thông tin là một kênh lắng nghe. Trong thế giới công việc mới ngày nay, lãnh đạo không thể ngồi chờ những thông tin xấu về doanh nghiệp hay chờ những nhân viên xuất sắc bỏ đi làm nơi khác, rồi mới hành động. Lãnh đạo phải lắng nghe và bắt lấy những tín hiệu mà nhân viên phát ra. Khi nhân viên đăng nhập vào hệ thống thiết lập mục tiêu, họ được tạo cảm hứng đưa ra hai hoặc ba câu hỏi thì sẽ như thế nào? Kết hợp giữa dữ liệu định lượng về việc hoàn thành mục tiêu và dữ liệu định tính trong những cuộc trao đổi thường xuyên để thúc đẩy thêm thông tin phản hồi từ nhân viên thì sẽ như thế nào? Chúng ta không còn xa đối với viễn cảnh một phần mềm khi đăng nhập vào sẽ nhắc người quản lý: "Hãy nói chuyện với Bob, có cái gì đó đang xảy ra với nhóm của anh ấy".

Trong khi OKRs xây dựng cơ bắp cho mục tiêu thì CFRs làm cho những "sợi gân" của cơ bắp linh hoạt hơn và đáp ứng tốt hơn. Cả hai đóng vai trò như chiếc đồng hồ đo sức khỏe của doanh nghiệp – cả tâm hồn lẫn thể xác, cả công việc và văn hóa.

Dẫn đầu thế giới về giáo dục trực tuyến, Coursera đã nhảy vào OKRs từ năm 2013, chỉ một năm sau khi thành lập. Chủ tịch lúc đó là Lila Ibrahim, một cựu nhân viên Intel, người rất tôn sùng Andy Grove, đã thử áp dụng OKRs một cách

hiếm có và mẫu mực. Coursera kết nối OKRs một cách dứt khoát với các giá trị và sứ mệnh lớn lao của công ty, một biểu hiện rõ ràng về văn hóa tại Coursera: “Chúng tôi hình dung một thế giới nơi tất cả mọi người, bất kỳ ở đâu có thể đổi đời bằng cách bước vào sự trải nghiệm giáo dục tốt nhất thế giới”. Coursera đã tổng kết từ các mục tiêu nhóm đến mục tiêu chiến lược cao nhất để đưa ra năm giá trị cốt lõi:

• Sinh viên là trên hết: tăng giá trị cho người học; mở rộng phạm vi đến sinh viên mới.

• Đối tác xuất sắc: trở thành đối tác tuyệt vời với các trường đại học.

• Suy nghĩ lớn và phương pháp sư phạm tiên tiến: phát triển một nền tảng giáo dục đẳng cấp và sáng tạo.

• Quan tâm đến bạn học và khiêm nhường: xây dựng một tổ chức mạnh mẽ và lành mạnh.

• Làm tốt: phát triển một mô hình kinh doanh bền vững.

Mỗi giá trị được diễn giải thành một chuỗi các OKRs. Ví dụ dưới đây là một OKR về “Sinh viên là trên hết”:

MỤC TIÊU

Mở rộng Coursera đến sinh viên mới

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Triển khai A/B test, học tập và lặp đi lặp lại quy trình nhận sinh viên mới, khuyến khích sinh viên cũ tham gia các khóa học mới

2. Tăng lượng người sử dụng hàng tháng (MAU) trên thiết bị di động lên 150.000

3. Tạo ra các công cụ nội bộ để kiểm tra lượng tăng trưởng

4. Giới thiệu các chức năng mới của Coursera giúp giáo viên tạo thêm nhiều video tương tác

OKRs đã vạch ra "con đường" cho Coursera đến với sứ mệnh của họ, cho phép các nhóm làm việc "xâu chuỗi" các mục tiêu lại với nhau và kết nối với mục tiêu của công ty – với những giá trị lớn hơn. Trải qua bao nhiêu năm sau đó, văn hóa thân thiện và bao quát của Coursera vẫn giữ được độ tương phản đáng trân trọng so với nhiều start-up đầy hiếu chiến và cá tính ở Silicon Valley.



Coursera cùng với cựu chủ tịch và COO Lila Ibrahim (bên trái), đồng sáng lập Daphne Kohler (thứ 5 bên trái) và Andrew Ng (bên phải), năm 2012.

Như Rick Levin, cựu CEO của Coursera nói: "Tôi không thể tưởng tượng chúng tôi sẽ đi đến đâu nếu không có OKRs. Kỷ luật đã buộc chúng tôi nhìn lại từng quý một và giữ cho chúng tôi tính trách nhiệm cao để nhìn trước cho quý sau và đưa ra những câu hỏi làm thế nào để những giá trị của chúng tôi tốt hơn".

Năm 2007, nhà triết học - kinh doanh lỗi lạc Dov Seidman xuất bản một quyển sách đột phá về văn hóa với nhan đề HOW: Why HOW We Do Anything Means Everything… in Business (and in Life). Dov bắt đầu bằng một tiền đề rằng văn hóa dẫn dắt hành vi của con người, hay cụ thể hơn: Làm thế nào những sự việc như thế xuất hiện ở một doanh nghiệp? Trong một thế giới siêu kết nối và mở toang như hiện tại, hành vi định nghĩa một doanh nghiệp đầy đủ ý nghĩa hơn là sản phẩm và thị phần của doanh nghiệp đó. Khi Dov nói chuyện với tôi gần đây: "Văn hóa là một thứ không thể sao chép hoặc thương mại hóa được".

Ý tưởng lớn của Dov chính là những doanh nghiệp có "hành vi" tốt hơn đối thủ cũng sẽ "hành động" tốt hơn trên thị trường. Ông đồng nhất một mô hình dựa trên giá trị với một doanh nghiệp "tự chủ" – một doanh nghiệp mà ở đó những giá trị dài hạn trở thành "tấm át chủ bài" đem về lợi nhuận cho doanh nghiệp. Những doanh nghiệp này không đơn thuần là thuê nhân viên mà tạo cảm hứng cho nhân viên, thay thế những quy định khô khan bằng cách chia sẻ những nguyên tắc; lý thuyết "cà rốt và cây gậy" bị thay thế bằng một "chí hướng" chung. Chí hướng chung này được xây dựng bằng lòng tin, cho phép thực hiện những việc mạo hiểm, cổ xúy sáng tạo, cuối cùng dẫn đến biểu hiện công việc và năng suất tốt.

Dov nói: “Trong quá khứ, khi nhân viên chỉ cần làm công việc kế tiếp như đã sắp đặt trước – giống như tuần tự trong bảng chữ cái – văn hóa không đóng vai trò quan trọng. Nhưng giờ đây, chúng ta sống trong một thế giới mà nếu muốn làm công việc kế tiếp đúng thì phải dựa vào ‘quy định’ của doanh nghiệp – xem cái nào có thể, cái nào không thể làm. Lúc đó, chúng ta cần ‘văn hóa’ để nói cho mọi người biết nên làm cái gì”.

Đó là một ý tưởng mang tính thay đổi lớn. Nhưng khi Dov nhận thức được điều đó, chỉ ra được “giá trị” doanh nghiệp là gì rồi, một vấn đề khác lại nảy sinh. Đó là làm sao để mở rộng quy mô những giá trị đó. Mở rộng đòi hỏi phải có một hệ thống và các công cụ đo lường. “Cái chúng ta cần là một tủ kính để chứa những giá trị và chọn lựa đặt giá trị nào vào tủ kính đó”, Dov nói: “Bởi vì nếu đo lường một cái gì đó, chính là nói cho mọi người biết cái đó quan trọng như thế nào”.

Để đánh giá lý lẽ và kiểm chứng những quan sát của mình, Dov cần rất nhiều dữ liệu. Nhóm làm việc của ông tại LRN bắt đầu thực hiện phân tích theo kinh nghiệm nhưng rất nghiêm khắc. Sau đó, dữ liệu được chắt lọc lại qua nhiều năm, cuối cùng công bố dưới dạng một chuỗi các báo cáo thường niên đặt tên là HOW.

Khi Andy Grove thêm yếu tố “mục tiêu định tính” để cân bằng “mục tiêu định lượng”, Dov đã tìm ra cách để xác định được những giá trị mang yếu tố trừu tượng, như “lòng tin” chẳng hạn. Chỉ số lòng tin của Dov đo lường những hành vi cụ thể – ví dụ, “tính minh bạch được thể hiện như thế nào?”. Dov nói: “Tôi tránh không hỏi về nhận định của nhân viên. Tôi sẽ không hỏi những câu đại loại như ‘Anh có cảm thấy công ty có trung thực với anh hay không?’, mà tôi tìm câu trả lời ở ‘dòng thông tin’ của công ty: Công ty ‘cất’ thông tin như thế nào? Họ có ‘nhỏ giọt’ thông tin theo nguyên tắc ‘chỉ cần biết’ bấy nhiêu hay không? Hay dòng thông tin chảy tự nhiên? Nếu anh ‘lượn’ qua sếp của mình và nói chuyện trực tiếp với ai đó cao cấp hơn sếp, anh bị trừng phạt hay tán dương?”.

Đến năm 2016, báo cáo HOW của Dov đã phủ khắp 17 quốc gia và hơn 16.000 nhân viên. Mô hình "doanh nghiệp tự chủ" đã tăng 8% so với 3% của năm 2012. Trong số doanh nghiệp dựa vào giá trị này, 96% được ghi nhận là có mức sáng tạo cao nhất. 95% nhận được sự trung thành và nhiệt tình từ nhân viên. "Hành vi" tốt thật sự được đánh giá ngang bằng với "hoạt động" tốt trên thị trường: 94% doanh nghiệp ghi nhận đã tăng thị phần.

Khi Dov nói với tôi, không có một sức mạnh văn hóa nào mạnh hơn "sự minh bạch tích cực", nơi mà "con người cởi mở, chia sẻ sự thật, thu hút mọi người và chia sẻ những điểm yếu", tôi nghĩ Andy Grove đang mỉm cười. Văn hóa OKRs/CFRs không gì khác hơn là văn hóa minh bạch. Văn hóa này đưa tôi trở lại những bài học đầu tiên tại Intel và xác thực vô số lần tại Google và hàng chục doanh nghiệp khác. Lãnh đạo dựa trên tầm nhìn "ăn đứt" kiểu mệnh lệnh và kiểm soát. Sơ đồ doanh nghiệp càng phẳng, doanh nghiệp đó càng nhanh nhẹn. Khi hệ thống quản lý công việc là con đường hai chiều, kết nối tốt, nhân viên sẽ phát triển xuất sắc.

Tóm lại, như Dov quan sát, "phối hợp – chính là khả năng kết nối mình với người khác – là động cơ tạo ra tăng trưởng và sáng tạo".

Nếu có thể được chọn, OKRs và CFRs sẽ giúp tạo sự kết nối từ trên xuống, kết nối ưu tiên nhóm làm việc, sự tự quản từ dưới lên và sự cam kết – đó là những trụ cột cho một văn hóa doanh nghiệp dựa trên giá trị. Tuy nhiên, trong một số hoàn cảnh, sự thay đổi văn hóa cần được thực hiện trước khi áp dụng OKRs. Nói cách khác, như Bono và chiến dịch ONE (Bono là một ngôi sao nhạc rock được yêu mến), một CEO kiêm sáng lập viên đầy sức thuyết phục có thể dựa vào OKRs để chuyển đổi văn hóa từ bên trên xuống dưới. Hai câu chuyện cuối cùng của quyển sách sẽ đi sâu vào mối quan hệ tương hỗ giữa thay đổi văn hóa và thiết lập mục tiêu có cấu trúc là như thế nào.

19

Thay đổi văn hóa doanh nghiệp: Câu chuyện của Lumeris

Andrew Cole

Giám đốc nhân sự/giám đốc phát triển doanh nghiệp

Khi một doanh nghiệp chưa sẵn sàng "mở cửa" toàn bộ và nâng cao tính trách nhiệm, sự thay đổi văn hóa đôi khi cần thực hiện trước khi áp dụng OKRs. Như Jim Collins quan sát trong quyển Good to Great , đầu tiên chúng ta cần phải "đưa đúng người lên xe buýt, tiễn người không đúng xuống xe và quan trọng là đặt đúng người vào đúng ghế trên xe". Phải làm những điều đó trước khi chúng ta cầm lái và đạp ga.

Cách đây không lâu, một lãnh đạo của một công ty công nghệ về chăm sóc y tế đã đứng trước "ngã ba" đường. Lumeris là công ty công nghệ tại St. Louis, chuyên cung cấp phần mềm, dịch vụ và giải pháp cho ngành y tế. Khách hàng của họ trải dài từ các mạng lưới bệnh viện đến các nhà cung cấp bảo hiểm y tế. Lumeris khởi sự năm 2006 với sự cộng tác của hơn 200 bác sĩ ở St. Louis thông qua một công ty bảo hiểm liên bang, Essence Healthcare, phục vụ cho 65.000 người cao tuổi ở Missouri có thẻ bảo hiểm Medicare Advantage.

Khai thác một lượng dữ liệu khổng lồ đó, Lumeris đã giúp khách hàng của mình chuyển đổi các dữ liệu truyền thống dựa trên giá tiền dịch vụ, số lần khám bệnh,

… trở thành một cơ sở dữ liệu toàn diện hơn: một hệ thống phân phối dịch vụ y tế khuyến khích phòng bệnh và loại bỏ những kiểm tra sức khỏe không cần thiết và điều trị nội trú không có lợi. Với mô hình mới này, các bác sĩ sẽ chịu trách nhiệm từ đầu đến cuối cho một chu trình khám chữa bệnh cho bệnh nhân. Mục tiêu là nâng cao chất lượng cuộc sống cũng như duy trì được nguồn lực và tài chính hợp lý. Tại Lumeris, họ đã cho thấy những mục tiêu này được thực hiện như thế nào.

Theo CEO Mike Long, mục tiêu khó khăn nhất là hợp lý hóa chuỗi cung ứng chăm sóc y tế trên phạm vị quốc gia: "Ở những ngành công nghiệp khác, thành công dựa trên chi phí minh bạch, chất lượng, dịch vụ và sự đa dạng trong lựa chọn. Không có một tiêu chuẩn nào vừa kể áp dụng được cho ngành chăm sóc y tế, bởi vì hệ thống này là hoàn toàn không trong suốt. Bác sĩ không biết phải dựa vào tiêu chuẩn nào để chọn lựa dịch vụ điều trị cho bệnh nhân, ít nhiều chỉ dựa vào chi phí điều trị mà thôi. Làm sao có thể nâng cao trách nhiệm của bác sĩ nếu chỉ dựa vào tài chính?". Đó là một thách thức vô cùng to lớn và Lumeris – với sự trợ giúp của OKRs – đã nhận lấy thách thức này.

Nếu chỉ dựa vào dữ liệu, có vẻ hệ thống thiết lập mục tiêu của Andy Grove là thích hợp nhất cho Lumeris lựa chọn. Nhưng Andrew Cole, cựu giám đốc nhân sự, kể lại rằng áp dụng OKRs không đơn giản chút nào. Nếu những hàng rào văn hóa chưa được xác định rõ ràng, giống như kháng thể trong cơ thể không hợp, cơ thể sẽ nhanh chóng đào thải "nội tạng - OKRs" được ghép vào. Mệnh danh là một kiến trúc sư dày dạn kinh nghiệm về thay đổi văn hóa doanh nghiệp, Andrew chính là người được chọn để thực hiện ca ghép "nội tạng - OKRs" vào Lumeris.

Andrew Cole kể: Khi tôi đến Lumeris, họ đã áp dụng OKRs được ba quý rồi… nhưng hoàn toàn trên giấy. Họ có tỷ lệ nhân viên tham gia vào OKRs rất cao, như tôi được báo cho biết như vậy. Nhưng sau khi phân tích kỹ, tôi

nhận thấy quy trình OKRs này rất hời hợt. Vào cuối quý, một nhân viên nhân sự cô độc chạy “lăng xăng” đến các ông quản lý để xin số liệu cập nhật trước cuộc họp ban giám đốc. Mọi người nhào vô phần mềm để điều chỉnh các chỉ số đo lường mục tiêu và nói: “Nào, tôi đã hoàn thành rồi nhé!”. Họ thêm ngày vào và đánh dấu vào cái ô trên phần mềm. Nhìn bảng PowerPoint đó cũng đẹp nhưng đó không phải là sự thật diễn ra ở Lumeris.

Một vài người trong chúng tôi hiểu lý lẽ đằng sau OKRs. Chúng tôi thiếu sự cam kết rõ ràng từ các lãnh đạo. Hầu hết mọi người, không một ai chịu trách nhiệm hệ thống OKRs hoạt động có đúng hay không. Khi tôi xem xét mục tiêu của mọi người, rõ ràng những mục tiêu đó không hề có một sự kết nối nào với công việc thật sự. Tôi tìm đến các quản lý và hỏi: “Tại sao cái này xuất hiện trong OKRs của anh?”. Trong nhiều trường hợp, họ còn không biết những mục tiêu này kết nối như thế nào với những gì họ đang làm.

Tôi cố gắng hiểu một doanh nghiệp trước khi tôi nhận nhiệm vụ thay đổi doanh nghiệp đó. Nhưng hai quý sau, tôi vẫn không chắc quy trình OKRs có được “cứu rỗi” hay không. Trong một phiên họp kín của ban giám đốc, tôi hỏi John Doerr: “Nếu tôi không cho rằng công cụ này hợp với chúng tôi, chúng tôi sẽ không theo nữa đúng không?”. Ông ấy trả lời: “Hoàn toàn đúng”. Sau đó, tôi “chẩn đoán” bệnh của Lumeris từ gốc bằng cách tiếp cận “thụ động tích cực”. Không ai nhận ra câu hỏi cơ bản mà mọi người ở Lumeris hay hỏi: “Cái gì ảnh hưởng đến tôi?”. Cho dù quy trình OKRs thật sự hướng tới việc cải thiện cách thiết lập mục tiêu và giao tiếp để hợp tác, mọi người không tin tưởng mấy vào hệ thống này. Trừ phi chúng tôi thay đổi môi trường, không thì OKRs không thể nào thành công được.

Sự chuyển đổi không thể xảy ra sau một đêm. Lãnh đạo Lumeris trông chờ OKRs sẽ giúp tích hợp hai văn hóa nội bộ đang “chỏi” nhau. Essence là công ty về bảo hiểm y tế do một nhóm bác sĩ ở St. Louis thành lập lại rất e ngại rủi ro. Lumeris thì lại thúc đẩy tìm đến công nghệ cao và xử lý dữ liệu. Essence nuôi nấng mô hình kinh doanh “quyền sở hữu” trong một ngành công nghiệp siêu cạnh tranh; Lumeris thì lại học hỏi những kỹ thuật cao và chia sẻ với thế giới.

Khi nhu cầu về dịch vụ của chúng tôi bắt đầu tăng cao, khoảng cách văn hóa càng làm cho chúng tôi đi chậm lại. Vào tháng 5 năm 2015, 11 tuần sau khi tôi đến Lumeris, chúng tôi công bố một cuộc "tái cấu trúc" toàn diện dưới tác động của Lumeris. Tôi biết cuối cùng thì OKRs có thể trở thành "ngôn ngữ" chung, một cách để kết nối mục tiêu của mọi người với nhau, nhưng điều đó phải chờ và cần có thời gian. Không có sự kết nối văn hóa, chiến lược hoạt động tốt nhất thế giới – OKRs – cũng sẽ thất bại.

Sự thay đổi nhân sự

Người ta hay nhìn xem anh có làm được gì hơn những gì anh nói hay không. Lumeris có một số lãnh đạo cấp cao với cách tiếp cận chuyên quyền xưa cũ. Họ không "sống" với những giá trị cốt lõi của chúng tôi: tính trách nhiệm, đam mê với công việc, trung thành với nhóm làm việc. Sẽ chẳng có giá trị nào quan trọng trừ phi những lãnh đạo này rời công ty. Chúng tôi tin chắc rằng họ đã để lại những giá trị và sự kính trọng không hề sứt mẻ trong thời khắc quan trọng của sự thay đổi.

Trong mỗi lần họp bàn về vấn đề văn hóa, chúng tôi nói với nhân viên: "Các anh có quyền – không phải nghĩa vụ – chịu trách nhiệm cho nhóm của mình về những gì chúng ta cho rằng nên chịu trách nhiệm. Nếu không thực hiện được, hãy sắp xếp một cuộc trao đổi hoặc gửi email. Hoặc cứ đến thẳng gặp chúng tôi và nói rằng các anh chưa hoàn thành những công việc đó".

Mất hơn ba tháng để mọi người quen dần với lời "mời gọi" của chúng tôi. CEO Mike Long tham dự một buổi ăn trưa với mọi người và nói: "Tại sao mọi người lại sợ làm việc trong một môi trường mà phải chịu trách nhiệm lẫn nhau?". Đó thật sự là một bước ngoặt lớn trong Lumeris và mọi người bắt đầu tin. Nhưng thay đổi văn hóa có thể là một việc mang tính riêng tư rất cao. Cần có những buổi nói chuyện riêng tư để thuyết phục nhân viên rằng hợp tác, chia sẻ trách

nhiệm và minh bạch sẽ được đền đáp xứng đáng. Và tất nhiên, chúng tôi trấn an mọi người rằng không có gì phải sợ khi làm việc trong một Lumeris mới như vậy.

Nhân sự là một phương tiện đầy uy quyền để thực hiện sự hoạt động xuất sắc cho doanh nghiệp. Đó cũng chính là nơi sự thay đổi văn hóa kết tinh – rốt cuộc, văn hóa xoay quanh những con người mà chúng ta tuyển vào doanh nghiệp và những giá trị mà họ mang đến. Trong khi Lumeris đã có những nhân tố tốt ở cấp quản lý bậc trung, vẫn còn một số nhân viên cấp dưới, những người được tuyển dụng với những tiêu chuẩn chưa phù hợp và những cuộc phỏng vấn mù mờ. Không có công cụ nào, kể cả OKRs, có thể hoạt động được với những “cẩm nang” hướng dẫn thực hành sai.

Thời gian chính là kẻ thù của sự chuyển đổi – để càng lâu, càng khó thực thi. Chúng tôi mất ít hơn 18 tháng để thay thế 85% nhân viên bộ phận nhân sự. Một khi quản lý cấp cao và các nhân viên thuộc cấp hoàn toàn trong tư thế sẵn sàng, chúng tôi bắt đầu giải quyết công việc hóc búa hơn: củng cố lực lượng quản lý cấp trung. Cụ thể đó là một quá trình kéo dài ba năm, từ lúc bắt đầu đến lúc vững chắc. Khi mọi thứ hoàn thành, chắc chắn một văn hóa mới trong công ty sẽ xuất hiện.

MỤC TIÊU

Tạo ra một văn hóa thu hút và giữ chân những nhân viên hạng A

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Tập trung tuyển dụng những quản lý/lãnh đạo hạng A

2. Tối ưu hóa chức năng tuyển dụng để thu hút nhân tài hạng A

3. Điều chỉnh, gạn lọc lại tất cả những bảng mô tả công việc

4. Đào tạo lại mọi người có tham gia vào quy trình phỏng vấn tuyển dụng

5. Bảo đảm thực hiện các cơ hội đào tạo/hướng dẫn đang có

6. Tạo ra một văn hóa học hỏi để phát triển nhân viên hiện hữu và mới

Phục hồi quy trình OKRs

Cuối năm 2015, tôi yêu cầu phòng nhân sự phân tích tỉ mỉ kinh nghiệm “đau thương” của quy trình OKRs trước kia. Nếu tiến hành một quy trình OKRs khác, chúng ta cần đào tạo lại mọi người trong công ty hay không? Chúng ta không còn nhiều cơ hội.

Tháng 4 năm 2015, chúng tôi quyết định tái áp dụng quy trình OKRs với một chương trình 60 ngày thí điểm cho 100 nhân viên. Ban đầu vị phó chủ tịch cấp cao của chúng tôi có phần “nghi ngờ” mọi việc sẽ không như ý muốn. Nhưng với những buổi huấn luyện sâu trước đó, cộng với sự cải thiện đáng kể của hệ thống phần mềm, ông ấy trở nên hồ hởi hơn ai hết. Chưa đầy 2 tuần sau, ông đã viết email cho nhóm thí điểm: “Tại sao anh lại viết mục tiêu này như thế? Đo lường bằng cách nào đây? Tôi không hiểu OKRs này, đây không phải là điều tôi thấy từ những phản hồi của khách hàng”. Nhóm thí điểm hiểu rằng ông ấy hoàn

toàn tập trung vào OKRs. Tốt hơn hết là tôi quan sát 60 ngày thí điểm này kỹ càng hơn.

Để Lumeris chiến thắng được OKRs không phải là chuyện dễ dàng và xảy ra ngay lập tức – còn xa lắm. Minh bạch là cái gì đó rất đáng sợ. Thừa nhận thất bại – một cách dứt khoát và công khai – có thể là điều thật khủng khiếp. Chúng tôi phải nhắc lại chuyện quá khứ, chúng ta được nuôi dưỡng như thế nào từ lúc mới sinh ra đến khi vào mẫu giáo. Cũng giống như lần đầu tiên học lặn dưới nước, khi anh ở độ sâu 10 mét dưới nước và adrenaline (một loại hormone tiết ra khi sợ hãi) tiết ra, căng thẳng làm cho tim đập nhanh hơn và chuẩn bị cho cơ thể chống lại nguy hiểm. Nhưng khi anh quay trở lên an toàn, anh cảm thấy vô cùng hồ hởi. Anh có một cái nhìn mới và cảm giác ở dưới nước sâu là như thế nào.

Cũng không có gì khác khi "dấn thân" vào OKRs. Khi anh bắt đầu nghe sự thành thật, phơi bày điểm yếu, trò chuyện tay đôi với nhân viên về bảng báo cáo, anh bắt đầu thấy điều gì giúp họ hoàn thành công việc. Anh sẽ thấy họ khao khát muốn kết nối đến những thứ lớn hơn. Anh sẽ "nghe" được nhu cầu được công nhận của họ. Thông qua cái "khung" mục tiêu và kết quả then chốt, mỗi chúng ta sẽ biết được điểm yếu của người khác mà không hề lo ngại người khác cũng biết điểm yếu của mình (đối với cấp quản lý, một lợi ích cụ thể của OKRs chính là giúp họ tuyển được người có khả năng "lấp" vào hạn chế của mình). Nhân viên của Lumeris không còn lảng tránh hay tìm cách đối phó với những thất bại của họ nữa. Họ bắt đầu nhận ra không có gì phải mắc cỡ, xấu hổ khi đã cố gắng hết sức và thất bại.

Dòng nước đã đổi hướng. Chúng tôi bắt đầu nghe những bình luận đại loại như: "Tôi là người lúc nào cũng nói 'Không' với mọi thứ, nhưng bây giờ tôi thấy cái này có tác dụng với tôi đấy". 98% nhóm thí điểm trở thành những hạt nhân cho nền tảng OKRs của chúng tôi; 72% thiết lập ít nhất một mục tiêu kết nối được với mục tiêu của công ty. 92% cho rằng họ đã hiểu "sếp" cần gì ở họ.

Minh bạch để không cần đánh giá

Khi đó tôi đang làm việc với Art Glasgow, mới gia nhập vào đầu năm 2016 với tư cách chủ tịch và COO. Cả hai chúng tôi đều đồng ý sẽ không chấm điểm OKRs cho đến khi chúng tôi thuần thục nền tảng này. Art Glasgow xung phong là người chăm sóc cho hệ thống thiết lập mục tiêu cho toàn công ty. Ông ấy đứng trước cả công ty và nói "OKRs là cách chúng ta điều hành công ty và sẽ sử dụng OKRs để đo lường các ông 'sếp' của mình" (tức là số lượng "cà rốt" bằng với số "cây gậy" – không có "thả mồi bắt bóng" nữa). Vai trò của Art trong cuộc "thập tự chinh" này không thể xem thường được. Ông ấy đã "gieo rắc" một thứ gọi là "minh bạch đến mức không cần đánh giá". Ông ấy đã làm cho công việc gian nan của tôi không còn lẻ loi.

Trong quý 3, khi OKRs được triển khai đến 800 nhân viên tại Lumeris, chúng tôi lập ra chương trình huấn luyện mới cho nhân viên. Trong 5 tuần, bộ phận nhân sự mới đã phải làm việc ngoài giờ để gặp gỡ từng quản lý – hơn 250 người – theo từng nhóm nhỏ. Chúng tôi mở cửa cho các quản lý đến và nói chuyện với họ "tay đôi". Chúng tôi khuyến khích họ hỏi và cam đoan không có câu hỏi nào bị xem là "ngu ngốc". Những cuộc trò chuyện này trở thành cơ hội vàng, là phương tiện để xây dựng những cam kết và khuyến khích mọi người cống hiến để đáp lại kỳ vọng của chúng tôi.

Thật ra, thiết lập mục tiêu nghiêng về "nghệ thuật" hơn là "khoa học". Chúng tôi không chỉ huấn luyện làm thế nào để chọn lọc một mục tiêu hoặc đưa ra một kết quả then chốt có thể đo lường được, mà chúng tôi có một chương trình mang tính văn hóa OKRs:

• Tại sao minh bạch là quan trọng? Tại sao anh muốn mọi người ở những bộ phận khác biết mục tiêu của anh? Tại sao chúng ta phải chọn những việc quan trọng để thực hiện?

• Cái gì là tính trách nhiệm thật sự? Sự khác nhau giữa trách nhiệm với sự tôn

trọng (dành cho những thất bại của người khác) và trách nhiệm với những điểm yếu (dành cho thất bại của bản thân)?

• Làm thế nào OKRs có thể giúp cấp quản lý hoàn thành công việc thông qua những người khác? (Đây cũng là một yếu tố lớn để mở rộng quy mô trong những công ty đang phát triển.) Làm thế nào chúng ta thu hút được những nhóm khác thu nhận mục tiêu của mình như một ưu tiên hàng đầu và giúp chúng ta đạt được mục tiêu đó?

• Khi nào là thời điểm để mở rộng mục tiêu cho nhóm – hoặc giảm tốc độ công việc? Khi nào anh chuyển một mục tiêu cho một thành viên khác trong nhóm, hoặc viết lại rõ hơn một mục tiêu, hoặc loại bỏ mục tiêu hoàn toàn ra khỏi OKRs? Trong việc xây dựng lòng tự tin cho nhân viên, thời gian là rất quan trọng.

Không có một quyển sách hướng dẫn nào trả lời cho những câu hỏi trên. Sự khôn ngoan nằm ở khả năng lãnh đạo kết nối với các nhóm làm việc như thế nào, kết nối với các quản lý, những người có thể chỉ ra thành công trông như thế nào và biết khi nào sẽ tuyên bố thành công. (Lời khuyên của tôi dành cho quản lý là đừng quá vội.)

Sự đầu tư vào huấn luyện của chúng tôi đã bắt đầu có “cổ tức”. Trong quý 3 năm 2016, cả Lumeris đã áp dụng OKRs, 75% nhân viên đã lập được ít nhất một OKRs. Tỷ lệ duy trì công việc bắt đầu đi đúng hướng. Lumeris có tỷ lệ nghỉ việc không tự nguyện ít hơn. Chúng tôi tuyển đúng người và giữ chân những người có thể phát triển được ở Lumeris.

Hãy bán “màu đỏ” của anh đi

Vừa đến Lumeris không lâu, Art đã có trọn một ngày xem xét toàn bộ công việc với nhóm lãnh đạo công ty. Bây giờ buổi họp này trở thành cuộc họp hàng tháng tại Lumeris. Khi những mục tiêu cấp lãnh đạo được chiếu trên màn hình, rất dễ nhận biết mục tiêu nào thuộc về lãnh đạo nào. Art không thích "màu vàng", vì thế mỗi OKRs hoặc là màu xanh (đang tiến hành tốt) hoặc màu đỏ (rủi ro). Không có sự nhập nhằng không rõ nghĩa, những khó khăn, vấn đề không có chỗ ẩn nấp.

Cuộc xem xét kéo dài ba tiếng đồng hồ cùng với hàng chục lãnh đạo cấp cao thay phiên nhau trình bày. Thường chỉ dừng lại một chút ở những mục tiêu màu xanh, phần lớn thời gian họ tìm cách "đổi màu" cho các mục tiêu màu đỏ. Cả nhóm chọn ra những OKRs màu đỏ quan trọng nhất, sau đó thảo luận đến chừng nào đưa mục tiêu đó trở về đúng "đường ray" mới thôi. Trong tinh thần phối trí "phòng ban chéo", các cá nhân tự nguyện "mua" màu đỏ của đồng nghiệp. Như Art nói: "Chúng ta ở đây để giúp đỡ nhau. Tất cả chúng ta đều tắm chung một nguồn nước". Trong khả năng tôi biết, "bán màu đỏ" là một thuật ngữ độc nhất vô nhị của OKRs.

Giờ đây, Lumeris đánh giá rất cao tính phụ thuộc lẫn nhau, phối hợp với nhau có dự tính. Jeff Smith, phó chủ tịch cấp cao phụ trách thị trường Mỹ nói: "OKRs giúp chúng ta tập trung giải quyết công việc, thay vì can thiệp vào công việc. Những giám đốc phụ trách thị trường vùng đóng vai trò là những cầu thủ tiền vệ thay vì ghi bàn như một tiền đạo. Chúng ta đang chuyển từ văn hóa anh hùng sang văn hóa đồng đội". Smith đã tỏ ra ngạc nhiên một cách vui sướng khi nhìn thấy nhóm vận hành và giao hàng đã kết nối trực tiếp với các mục tiêu kinh doanh của ông ấy. Trong quá khứ, Smith nói ông thường nghe những câu như: "Tôi ở bộ phận giao hàng, anh ở bộ phận kinh doanh, cứ làm đúng việc của anh đi". Bây giờ, giống như một lời mời gọi vang vọng: "Tôi đây, để tôi giúp anh nhé". Đó là kết quả của quy trình OKRs mà Smith chưa từng nghĩ đến.



Các bác sĩ và lãnh đạo ở Lumeris, năm 2017 – bác sĩ Susan Adams (bên trái), COO Art Glasgow (đứng ở giữa); bác sĩ Tom Hastings (ngồi) và CEO Mike Long (đứng bên phải).

Với những nỗ lực như vậy, 2017 là một năm quan trọng đối với Lumeris – trở thành người dẫn đầu thị trường về ngành chăm sóc sức khỏe dựa trên giá trị. Art Glasgow nói với tôi: "Thị trường đang bắt đầu chuyển đổi, đây là lần đầu tiên tôi cảm thấy kế hoạch kinh doanh của chúng tôi bắt đầu đi vào thực tế. Thực sự tôi thấy phải đặt mục tiêu mở rộng rồi".

Trong lúc tôi viết quyển sách này, Lumeris đã triển khai dịch vụ của họ đến 18 tiểu bang của Mỹ, chăm sóc hơn một triệu con người. Nếu áp dụng trên toàn quốc, mô hình của Lumeris có thể tiết kiệm đến 800 tỷ đô la hàng năm cho chi phí thuốc men thừa thãi. Trên tất cả, mô hình này nâng cao chất lượng cuộc sống và số lượng sinh mạng con người.

Đối với Lumeris hôm nay, OKRs như một người mở đường. Như Andrew Cole nói, khi người ta trải nghiệm một công ty mới dưới lớp phủ bên ngoài, họ sẽ không thể kiềm lòng tiếp tục đào bới sâu vào bên trong để nhìn thấy OKRs hoạt động như thế nào mà thành công đến vậy.

20

Thay đổi văn hóa doanh nghiệp: Câu chuyện về chiến dịch ONE của Bono

Bono

Đồng sáng lập

Chúng ta vừa thấy ở chương trước OKRs đã đóng vai trò như thế nào trong bài học về thay đổi văn hóa. Trong câu chuyện của Bono dưới đây sẽ kể về việc thiết lập mục tiêu có cấu trúc đóng vai trò như một bệ phóng để sắp xếp lại văn hóa doanh nghiệp.

Trong gần suốt 20 năm qua, ngôi sao nhạc rock nổi tiếng thế giới, Bono đã tiến hành một chiến dịch "chống lại sự lãnh đạm của con người" trên toàn thế giới. Mục tiêu khó khăn đầu tiên của Bono là chiến dịch chống nghèo đói Jubilee 2000 – xóa nợ đến 100 tỷ đô la cho các quốc gia nghèo nhất trên thế giới. Hai năm sau, với sự ra đời của quỹ Bill & Melinda Gates Foundation, Bono đồng sáng lập DATA (viết tắt của Debt, AIDS, Trade, Africa) – một tổ chức vận động toàn cầu kêu gọi những thay đổi chính sách cho các quốc gia châu Phi. Sứ mệnh của DATA là nhận diện sự nghèo đói, bệnh tật và vận động thay đổi để phát triển châu Phi, kết hợp với các cơ quan chính phủ và các tổ chức phi chính phủ khác (Bill Gates tuyên bố DATA là nơi ông chi tiền tài trợ đúng nhất trong cuộc đời). Năm 2004, Bono đã khởi động chiến dịch ONE để kết nối những nhà hoạt động không đảng phái, người dân bình thường và các liên minh hoạt động xã hội.

Lần đầu tiên gặp nhau, tôi bị Bono gây ấn tượng mạnh bởi sự lạc quan mạnh mẽ vào dữ liệu của anh ấy. Trong một môi trường lạnh lùng chỉ dựa vào kết quả, đầy những phân tích dữ liệu, OKRs dường như rất dễ "tiêu thụ". Trong 10 năm qua, OKRs đã giúp ONE làm rõ những ưu tiên của họ – những mục tiêu lớn lao để thay đổi thế giới. Theo David Lane, cựu CEO của ONE: "Chúng tôi cần một quy trình mang tính kỷ luật cao để tránh cho chúng tôi làm đủ mọi thứ".

Khi ONE mở rộng quy mô, họ đã dựa trên OKRs để đạt được sự thay đổi văn hóa, đặt nền móng từ việc giải quyết vấn đề cho châu Phi đến việc can dự trực tiếp và sống với châu Phi. Như David nói: "Có một sự thay đổi tâm lý rất lớn trong suy nghĩ của mọi người về việc làm sao giúp các quốc gia đang phát triển tự thân phát triển, trao quyền cho họ để họ tự vận động trên quốc gia của mình. OKRs đóng một vai trò lớn trong việc thay đổi suy nghĩ đó".

Để cải thiện cuộc sống cho khu vực yếm thế nhất thế giới này, ONE đã cung cấp 50 tỷ đô la cho các hoạt động y tế ở đây. Bên cạnh đó, ONE vận động thành công việc ban hành những điều luật minh bạch để chống lại tham nhũng và giúp định hướng nguồn thu từ tài nguyên (như dầu mỏ) ở châu Phi chảy vào các chiến dịch chống nghèo đói. Năm 2005, bên cạnh Bill & Melinda Gates, Bono cũng được tạp chí Time bình chọn là nhân vật trong năm.

Bono kể: Chúng tôi đã có những mục tiêu lớn lao cho ban nhạc U2 ngay từ ban đầu. Edge đã là một tay guitar hoàn hảo và Larry là một tay trống tuyệt vời. Nhưng tôi là một ca sĩ tồi và Adam thật sự không biết chơi bass ra trò. Chúng tôi đã nghĩ: "Chúng tôi không giỏi giang như những ban nhạc khác, vì thế tốt hơn hết là chúng tôi cố gắng làm tốt hơn".



Bono trong chuyến lưu diễn 360 Tour của U2, năm 2009.

Chúng tôi chưa được mài dũa hoặc đầy đủ tài năng như những ban nhạc chúng tôi đến xem, nhưng chúng tôi sở hữu những thứ có thể làm nên điều kỳ diệu. Muốn thổi tung thế giới này, trước tiên phải có khả năng tự thổi tung mình. Chúng tôi cảm thấy mình làm được điều đó.

Làm thế nào để đo lường sự hiệu quả? Thuở ban đầu, chúng tôi đưa ra những câu hỏi về vị trí của U2 trên thế giới, bên cạnh những bảng xếp hạng hay ở các câu lạc bộ, âm nhạc của U2 có ích lợi gì không? Nghệ thuật có thể tạo cảm hứng thay đổi chính trị không? Năm 1979, khi chúng tôi mới 18, một trong những show diễn đầu tiên mang chủ đề chống lại chủ nghĩa Apartheid (phân biệt chủng tộc ở Nam Phi). Một show khác về việc ủng hộ tránh thai ở Ireland. Sau đó, lúc vào tuổi đôi mươi, chúng tôi trở thành “kẻ quấy rối” các nhóm gọi là khủng bố Ái Nhĩ Lan. Chúng tôi cảm thấy thật không đúng khi đánh bom hại trẻ em ở những siêu thị. Chúng tôi đo lường tác động chính trị của những bài hát qua sự bực tức của họ đối với U2.

Ở khía cạnh nào đó, chúng tôi cũng muốn ca khúc của mình lọt vào bảng xếp hạng. Chúng tôi đã làm việc khá cực nhọc để tạo đột phá trong dòng nhạc chính thống. Phải nói là U2 có những show ngoài trời sống động nhưng các đĩa single không thật sự tốt. Thành công dựa vào số lượng vé bán ra và số album tiêu thụ.

Những cuộc chiến

Khi thành lập tổ chức phi lợi nhuận DATA, chúng tôi bắt đầu y hệt cách của ban nhạc U2, gồm Lucy Matthew, Bobby Shriver, Jamie Drummond và tôi, không biết ai sẽ là ca sĩ chính hay ai chơi bass, ai chơi guitar và ai chơi trống? Nhưng

chúng tôi biết mình không phải là một nhóm những tay hippy và nhà tư tưởng "rởm", DATA muốn cái gì đó hơn là một nhóm nhạc punk rock thập niên 1970. DATA là những người có khuynh hướng bảo thủ, chỉ làm việc dựa trên một ý tưởng duy nhất: xóa bỏ nợ cho những quốc gia nghèo nhất trên hành tinh này. Chúng tôi rất giỏi khi chỉ chọn duy nhất một cuộc chiến vào một thời điểm và làm việc với một thời khóa biểu nghiêm túc.

Sau đó, chúng tôi nỗ lực phổ biến rộng rãi thuốc chữa bệnh AIDS – một mục tiêu rất rõ ràng – và nhiều người đã cười vào mặt chúng tôi: "Các anh đã vượt ra khỏi cái đầu bé nhỏ của mình rồi. Không làm được đâu. Tại sao lại chọn chiến đấu với căn bệnh 'đắt đỏ' như thế trong khi có thể chọn các loại bệnh như sốt rét, mù sông hay bại liệt".

Tôi nhớ mình đã nói: "Không, chúng tôi chọn AIDS vì một lý do – sự bất công. Nếu sống ở Dublin hay Palo Alto, anh có thể tiếp cận thuốc không khó. Nếu sống ở Lilongwe, Malawi châu Phi, anh không có cơ hội đó. Vì lý do này hay lý do khác, anh chỉ có thể chết hoặc sống. Không thể phi lý như thế được".

Cho dù thế nào đi nữa, tôi đoan chắc lý lẽ của chúng tôi sẽ thắng, bởi vì ai cũng biết sự bất bình đẳng này là sai. Rất đơn giản, chỉ có thế mà thôi. Những năm trước khi chúng tôi áp dụng OKRs, tôi thường hay nói: "Hãy chụp hình ngọn núi Everest và mô tả leo núi khó khăn như thế nào. Rồi sau đó mô tả làm sao để chinh phục đỉnh núi Everest". Cũng giống như Everest, chống chọi với căn bệnh AIDS trông gần như là nhiệm vụ bất khả thi. Đầu tiên cần phải mô tả, và sau đó tìm cách leo lên ngọn núi.

Giờ đây, năm 2017, 21 triệu người đã tiếp cận được liệu pháp kháng virus ART. Thật tuyệt vời là tỷ lệ chết có liên quan đến AIDS giảm xuống 45% trong 10 năm qua. Tỷ lệ nhiễm HIV mới ở trẻ em giảm xuống hơn phân nửa. Chúng tôi đang trên đà thành công chống lại sự lây nhiễm từ mẹ sang con khoảng năm 2020 và tràn trề hy vọng chấm dứt căn bệnh từng mệnh danh là Thần Chết này. Tôi tin rằng chúng tôi còn sống để nhìn thấy một thế giới không còn AIDS.

Phát triển cùng với OKRs

Về tinh thần, tổ chức phi chính phủ của chúng tôi là một doanh nghiệp. Nhưng rõ ràng chúng tôi không thể tiến xa nếu thiếu quy trình. Đến khi bắt đầu có được những tác động và tiếp cận thật sự, một cách xứng đáng, DATA nhận được thêm nhiều dữ liệu – những trình tự và những kết quả đo lường được. Sau đó, chúng tôi liên kết 11 nhóm khác nhau để thành lập một liên minh đứng sau chiến dịch ONE. DATA có nhiều người tài giỏi, thông minh nhưng vấn đề là chúng tôi có quá nhiều mục tiêu: một cuộc cách mạng Xanh ở châu Phi; giáo dục cho nữ giới; chống thiếu năng lượng; Trái đất nóng dần. Chúng tôi có mặt khắp mọi nơi trên bản đồ thế giới.

DATA và ONE sáp nhập hai nền văn hóa rất khác nhau – khá rắc rối. Chúng tôi nhận ra bản thân mình thiếu sự minh bạch. Nếu không có kế hoạch rõ ràng đi đến mục tiêu, công việc rất dễ bị giẫm lên nhau và gây bất hòa; mọi người sẽ dễ nhầm lẫn công việc của nhau. Lúc đó, thật sự chúng tôi đã có sự chia rẽ trong tổ chức.

Vấn đề nằm ở đây: Chúng tôi chưa bao giờ suy nghĩ "nhỏ", lúc nào cũng muốn mở rộng. Mục tiêu của chúng tôi quá khổng lồ đến nỗi sự mở rộng trông có vẻ quá mỏng khiến mọi người chán nản. OKRs đã cứu chúng tôi. Tom Freston, chủ tịch của ONE, nhìn thấy những giá trị của OKRs, vì thế OKRs trở thành một phần quan trọng trong hoạt động của chúng tôi và ông ấy đóng vai trò lớn trong quy trình. OKRs buộc chúng tôi suy nghĩ rõ ràng và chấp nhận những điều đạt được với nguồn lực đang có. OKRs giống như cái khung để chúng tôi "treo" sự nhiệt tình hăng hái lên. Chúng ta cần cái khung đó, bởi vì nếu không thì bộ não của chúng ta trở nên quá trừu tượng. OKRs cũng giống như đèn giao thông, điều khiển những buổi họp ban giám đốc đi đúng hướng, đúng luồng, làm cho chiến lược trở nên sắc bén – một vũ khí lợi hại trong cuộc chiến chống lại sự nghèo đói.

Những trụ cột

Khi John Doerr có mặt tại những buổi họp đầu tiên của ONE, ông ấy hỏi một câu đơn giản nhưng rất sâu sắc: “Chúng ta làm việc vì ai? Ai là khách hàng của chúng ta?”.

Chúng tôi trả lời: “John, chúng tôi làm việc vì những người nghèo nhất và yếm thế nhất thế giới”. John nói: “Vâng, vậy họ có một chỗ ngồi ở bàn này hay không?”.

“Tất nhiên, cả bàn này dành cho họ”, chúng tôi đáp.

John cứ khăng khăng: “Vậy các anh có thể chỉ cụ thể người đó là ai không? Chúng ta có nên mời họ có mặt ở đây bằng xương bằng thịt hay không?”.

Suy nghĩ đó đã cắm một trong những trụ cột quan trọng đầu tiên và đến cuối cùng cũng truyền được vào ONE. Câu hỏi của John cùng vần điệu với một người chúng tôi gặp ở Paris, một người Senegal. Ông ấy nói: “Bono, anh có biết người Senegal có một câu ngạn ngữ ‘Nếu muốn cắt tóc cho một người, tốt hơn hết là anh ấy ở trong phòng’ không?”. Ông ấy nói bằng một giọng điệu từ tốn nhưng chúng tôi không thể nào quên thông điệp trong đó: Hãy cẩn thận nếu anh nghĩ rằng anh biết chúng tôi muốn gì. Bởi vì chỉ có chúng tôi biết chúng tôi muốn gì. Anh không phải là người châu Phi và sự phức tạp của sứ mệnh này không phải lúc nào cũng đem đến điều tốt đẹp.

Năm 2002, tôi chứng kiến những người bị nhiễm HIV xếp hàng chờ chết ở khu vực Đông Nam Phi. Bên cạnh những nhà hoạt động AIDS khác, tôi đưa ra một lời cảnh báo mạnh mẽ về quy mô và sự tàn phá của căn bệnh này. Tôi khuyến

khích mọi người trong ONE đừng bao giờ dùng từ AIDS không thôi mà phải bao gồm từ “khẩn cấp” – AIDS Emergency. Năm 2009, có những phản ứng dữ dội bất lợi. Một số trí thức ở châu Phi đã phản đối cách chúng tôi mô tả AIDS, cho dù chúng tôi làm đúng. Một nhà kinh tế học tên là Dambisa Moyo viết cuốn sách Dead Aid và đổ trách nhiệm lên những người liên quan đến cứu trợ tại châu Phi: “Hãy dẹp sự cứu trợ của các anh đi. Chúng tôi không cần. Các anh gây ra thiệt hại nhiều hơn là mang lại điều tốt đẹp. Chúng tôi đang cố gắng làm lại thương hiệu cho châu lục này như là một nơi tốt đẹp để đầu tư, sống và làm việc. Các anh đã làm tổn thương và hủy hoại chúng tôi”.

Tôi có thể thấy uy tín của ONE đang có nguy cơ sụp đổ. Chúng tôi đã quá tập trung vào các chính phủ ở phương Tây bởi vì chúng tôi nghĩ rằng những quyết định từ Washington, London hay Berlin đều có hệ quả lớn đối với các quốc gia nghèo nhất trên thế giới. Jamie và những người bạn hoạt động khác như John Githongo, Ory Okolloh và Rakesh Rajani đều nhắc nhở chúng tôi điều đó: Tương lai của châu Phi phải do người châu Phi quyết định. Chúng tôi đặt tên cho tổ chức là ONE, tuy nhiên chỉ có phân nửa trong số chúng tôi cố gắng điều chỉnh vấn đề này. Thật kỳ quặc khi nghĩ rằng những người bên đây đường xích đạo có thể chấm dứt đói nghèo mà không có sự hợp tác đầy đủ của những người bên kia đường xích đạo.

ONE cam kết thay đổi cả cách tổ chức lẫn văn hóa làm việc. Giờ đây, chúng tôi vẫn gia tăng hợp tác trong công việc với châu Phi – từ người dân, đến các lãnh đạo. Chúng tôi thành lập một văn phòng ở Johannesburg, Nam Phi và một nơi khác ở châu Phi. OKRs giúp chúng tôi tập trung vào những thay đổi cụ thể như tuyển dụng nhân viên ở châu Phi, mở rộng ban giám đốc, tái kết nối với các đối tác của Jubilee và lập những mạng lưới mới để tư vấn. Tôi nghĩ chúng tôi trở thành những người biết lắng nghe tốt hơn. Tôi không nghĩ chúng tôi có thể làm được những công việc đó mà không có OKRs.

MỤC TIÊU

Tiên phong tích hợp một chuỗi quan điểm châu Phi vào công việc tại ONE, kết nối nhiều hơn với các mục tiêu ưu tiên của châu Phi, chia sẻ và tận dụng vốn chính trị của ONE để đạt được những thay đổi chính sách cụ thể đối với châu Phi

KẾT QUẢ THEN CHỐT

1. Hoàn thành tuyển dụng ba nhân viên châu Phi vào tháng 4 và phê chuẩn hai thành viên châu Phi vào ban giám đốc vào tháng 7

2. Đưa ban tư vấn châu Phi vào hoạt động vào tháng 7 và triệu tập ban này hai lần vào tháng 12

3. Thiết lập mối quan hệ toàn diện với ít nhất từ 10 đến 15 nhà tư tưởng hàng đầu ở châu Phi, những người thường xuyên và chủ động thách thức các chính sách của ONE

4. Thực hiện bốn cuộc thị sát đến châu Phi trong năm 2010

Đo lường sự đam mê

Mời được doanh nhân, "mạnh thường quân" Mo Ibrahim người Sudan vào ban giám đốc ONE là một sự thay đổi lớn. Ở châu Phi, ông ấy là một người nổi tiếng và là một ngôi sao nhạc rock được yêu thích. Ông và con gái Hadeel đã chia sẻ những kinh nghiệm mà chúng tôi đang thiếu – và rất cần thiết để tiến vào những mối quan hệ khác mạnh mẽ hơn. Trước khi gặp ông ấy, Mo hoàn toàn không đồng ý với những mục tiêu của chúng tôi. Mo đã hướng chúng tôi đến sự minh

bạch như một mục tiêu trung tâm – không riêng gì ở châu Phi mà cả ở châu Âu và châu Mỹ. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu và nhận thấy tham nhũng đã bòn rút hàng ngàn tỷ đô la mỗi năm từ những quốc gia đang phát triển. Mo nói: "Điều này còn quan trọng hơn HIV/AIDS. Giải quyết được điều này sẽ cứu được nhiều người hơn".

Với sự thúc đẩy từ các quốc gia châu Phi, sự thay đổi của ONE đã thật sự tiến bộ. Chúng tôi vận động hành lang sát cánh cùng với Publish What You Pay – một nhóm các nhà hoạt động xã hội dân sự yêu cầu sự minh bạch tài chính trong ngành khai khoáng. Giờ đây, đối với bất kỳ công ty nào trên sàn chứng khoán New York hay ở châu Âu, có hành động che giấu các khoản chi cho khai khoáng là bất hợp pháp. Năm 2017, Aliko Dangote, người được mệnh danh là Bill Gates ở châu Phi, đã gia nhập ONE với chúng tôi.

Mọi việc đều tiến triển tốt nhưng chúng tôi cũng phải thẳng thắn trước những dữ kiện. Ví dụ, đến tháng 12 năm 2017, ONE đã có 8,9 triệu thành viên, những người đăng ký trên mạng hoặc ít nhất đã tham dự một hành động của ONE (hơn 3 triệu người đang ở châu Phi). Tôi thấy Bill Gates tròn xoe đôi mắt và nói: "Một thương vụ lớn, nhưng nên nhớ những người này không thể gọi là thành viên. Họ chỉ là những người đăng ký một cái gì đó, đôi khi họ không hiểu nó là cái gì". Ông ấy nói đúng. Điều này đã dẫn chúng tôi đến một câu hỏi: Làm thế nào để có thể đo lường mức độ tham gia của thành viên? Và chúng tôi nên sử dụng công cụ đo lường nào, con số là tĩnh hay động? Chúng tôi cần chứng minh có thể khiến những "người đăng ký" trở thành "thành viên" thực thụ, rồi thành những nhà hoạt động và chất xúc tác cho ONE.



Bono đem chiến lược ONE đến Dalori, Nigeria trong chuyến viếng thăm trại các gia đình vô gia cư năm 2016.

Vì thế, chúng tôi tìm cách cảm ơn và khen thưởng những thành viên thực hiện nhiều hơn một hành động của ONE. Chúng tôi tổ chức xuống đường ở một số khu vực gây sự chú ý của một vài nghị sĩ. Ví dụ, khi hỏi Kay Granger, một nữ nghị sĩ đảng Cộng hòa khu vực Texas, bà ấy cho rằng xuất hiện nhiều người mặc áo thun ONE khắp mọi nơi, nên buộc sẽ đứng lại xem có chuyện gì. Nhưng chúng tôi không xuất hiện tràn lan, Granger là một trong những mục tiêu chiến lược của chúng tôi.

Trước đó, chưa có ai từng đo lường mức độ đam mê của các nhà hoạt động, nghe có vẻ "vụn vặt", nhưng đó chính là OKRs. Khi anh đam mê cái gì đó, vậy thì anh đam mê đến mức nào? Sự đam mê của anh khiến anh phải thực hiện hành động nào? Khi Bill Gates đưa ra những câu hỏi "xương xẩu" tại cuộc họp ban giám đốc, chúng tôi có thể trưng OKRs ra và nói: "Đây là những thứ chúng tôi đã làm, và đây là tác động của những hành động đó".

Một khung làm việc của OKRs

OKRs có mặt trái hay không? Có đấy, tôi giả sử nếu anh đọc OKRs không đúng, anh sẽ biến doanh nghiệp trở nên quá "cứng nhắc" mà tưởng là được sắp xếp tổ chức tốt. ONE không biến thành một tổ chức như vậy. Thứ chúng tôi cần là để giúp ONE đột phá. Tôi luôn lo sợ ONE biến thành một doanh nghiệp và cố gắng hoàn thành mục tiêu mỗi quý. Chúng tôi cần John để nhắc nhở: "Nếu mọi mục tiêu đều màu xanh, anh thất bại rồi đó". Điều này có vẻ như phản lại trực quan của nhiều người, đặc biệt vào lúc chúng tôi nhận được sự hỗ trợ tài chính và công việc tốt nhất đang diễn ra. Nhưng John vẫn cứ cho rằng: "Phải có màu đỏ!". Ông ấy nói đúng. Chúng tôi cần những tham vọng lớn hơn, bởi vì đó mới chính là điều chúng tôi giỏi nhất.

ONE dựa trên một nền tảng được xây dựng trên một số nguyên tắc cùng với một cấu trúc chắc chắn về tư duy của OKRs. Chúng tôi lấy sự nghiêm khắc, chặt chẽ để tạo ra sự thay đổi, đòi hỏi những chiến lược rất nghiêm túc. Nếu "trái tim" không tìm thấy sự đồng nhịp với "cái đầu" thì sự đam mê không có ý nghĩa gì cả. Cái khung OKRs nuôi dưỡng những ý tưởng đột phá; tạo ra một môi trường cho những rủi ro, lòng tin, nơi thất bại không phải là tội lỗi kinh khủng. Khi chúng ta có một cấu trúc và môi trường như thế, cộng với con người đúng, đột phá chỉ còn nằm trong tầm tay.

Edge là một tay guitar tài năng ngay từ đầu, nhưng tôi không phải là ca sĩ hay nhất. Adam cũng không phải là một tay chơi bass cừ khôi. Còn Larry cũng chỉ mới tập chơi trống. Nhưng chúng tôi có những mục tiêu và ý tưởng dữ dội làm sao để đạt được danh vọng với ban nhạc U2 – trở thành ban nhạc rock hay nhất thế giới.

21

Những mục tiêu phía trước

“Điều khiến tôi tiếp tục tiến lên chính là những mục tiêu phía trước.”

- Muhammad Ali

Đưa ra ý tưởng thì quá dễ dàng, nhưng thực hiện mới là tất cả.

Nếu quý vị đã đọc đến chương này, chắc hẳn đã biết OKRs và CFRs có thể giúp các tổ chức, doanh nghiệp dù là lớn hay nhỏ, hay start-up “leo núi” như thế nào. Quý vị đã nghe những kinh nghiệm cá nhân thực tế về cách mà những người lãnh đạo này truyền cảm hứng cho nhân viên, giúp phát triển tài năng lãnh đạo, thống nhất các nhóm làm việc để gặt hái được những điều to lớn. Bằng cách đo lường “Cái gì là quan trọng?”, mục tiêu và những kết quả then chốt đã giúp Bono và Gates Foundation huy động nguồn lực chống lại đói nghèo và bệnh tật ở châu Phi. Mục tiêu và kết quả then chốt đã đưa Google đến những tham vọng táo bạo “gấp 10 lần” để đưa thông tin của thế giới này đến với tất cả mọi người; giúp các nhà “bác học” pizza ở Zume Pizza có thể áp dụng cách làm bánh bằng người máy và giao hàng nóng, tươi ngon đến tận nhà khách hàng.

Đây mới là điểm thú vị: Tôi nghĩ chúng ta chỉ mới bắt đầu.

OKRs có thể được gọi là một công cụ, một quy trình hay một giao thức. Nhưng hình tượng mà tôi chọn đó là OKRs là một bệ phóng cho doanh nghiệp và quản lý đột phá. Ước mơ của tôi là muốn nhìn thấy "đứa con tinh thần" của Andy Grove đi vào cuộc sống. Tôi tin rằng OKRs sẽ tạo ra tác động lớn trong các vấn đề như tăng trưởng GDP, chăm sóc sức khỏe, giáo dục, điều hành chính phủ, kinh doanh và các vấn đề xã hội. Chúng ta bắt đầu nhìn thấy thoáng qua tương lai đó thông qua những nhà tư tưởng tiến bộ như Orly Friedman, người đã giới thiệu OKRs đến mỗi học sinh tiểu học ở Khan Lab School tại Mountain View, California. (Thử tưởng tượng xem, những đứa trẻ 5 hoặc 6 tuổi học cách thiết lập mục tiêu cho việc học và suy ra các kết quả then chốt, cũng giống như việc học đọc và viết thôi.)

Tôi tin rằng nếu phương pháp thiết lập mục tiêu (OKRs) và trao đổi thường xuyên (CFRs) được triển khai rộng rãi, bằng sự nghiêm khắc và khả năng sáng tạo, chúng ta sẽ chứng kiến sự tăng năng suất và sức sáng tạo khủng khiếp của xã hội.

OKRs có tiềm năng to lớn như vậy bởi vì bản thân phương pháp này có thể áp dụng linh hoạt. Không giáo điều cứng nhắc, không có cách nào đúng, cách nào sai khi áp dụng. Doanh nghiệp, tổ chức khác nhau có nhu cầu dao động khác nhau cho các giai đoạn trong chu kỳ hoạt động của họ. Đối với một số tổ chức/doanh nghiệp, hành động đơn giản là công khai mục tiêu từng phòng ban đã là một bước tiến quan trọng rồi. Đối với tổ chức khác, thiết lập mục tiêu theo từng quý sẽ thay đổi cuộc chơi một cách hoàn toàn. Tùy thuộc chúng ta chọn phòng ban nào, giai đoạn nào để nhấn mạnh và công cụ hỗ trợ cho OKRs (phần mềm).

Quyển sách này đã kể những câu chuyện hậu trường trong cách triển khai OKRs và CFRs (không phải lý thuyết về OKRs). Còn hàng ngàn câu chuyện chỉ mới bắt đầu và chưa được kể ở đây. Để tiếp tục, chúng ta hãy cùng nhau thảo luận câu chuyện này ở website whatmatters.com. Hãy ghé thăm và liên hệ với chúng tôi. Hoặc có thể tham gia thảo luận bằng cách email cho tôi tại địa chỉ john@whatmatters.com.

Mục tiêu mở rộng sau cùng của tôi chính là giúp mọi người có thể đạt được những điều mà họ nghĩ có vẻ như không thể, để tạo ra văn hóa bền vững cho thành công. Hãy đọc và thực hành OKRs, giống như chúng ta mồi nước vào cái bơm để bơm nguồn cảm hứng cho tất cả những mục tiêu mà bản thân mình cho rằng "đó là những mục tiêu quan trọng".

Lời đề tặng

Quyển sách này dành để tưởng nhớ hai người xuất chúng đã rời bỏ chúng ta, mới đây thôi, trong vòng 4 tuần của năm 2016. Andy Grove, người khởi xướng xuất sắc về OKRs được nhắc đến khá nhiều trong quyển sách. Bill Campbell, người mệnh danh là "huấn luyện viên" của OKRs. Đây cũng là cơ hội để chúng ta chúc mừng Bill, một người đã cho quá nhiều thứ: từ khả năng giao tiếp cởi mở thiên tài cho đến sự nhiệt tình hăng hái đối với những hoạt động dựa trên dữ liệu, Bill Campbell là hiện thân cho tinh thần OKRs.

Vào một ngày tháng Tư đẹp trời ở Atherton, California, lễ tang của Bill diễn ra trong một căn lều to ngay tại sân vận động Sacred Heart, nơi hàng tuần vào ngày thứ Bảy, ông đã bỏ thời gian huấn luyện những học sinh lớp 8 chơi bóng chày và bóng mềm(********). Hơn 3.000 người bạn đến đưa tiễn ông, từ Larry Page, Jeff Bezos đến những thế hệ trẻ hơn. Bill đã ôm mỗi người chúng tôi bằng cái ôm trìu mến không chút nao núng và không vị kỷ. Mỗi người chúng tôi tin rằng Bill là người bạn tốt nhất và cuộc đời ông chính là cái lều to nhất để che chở chúng tôi.

(********) Tương tự bóng chày nhưng sân nhỏ hơn và bóng mềm hơn, to hơn.

Là con trai của một giáo viên thể dục làm việc ca đêm ở một nhà máy sản xuất

thép ở Homestead, Pennsylvania, Bill nhận được biệt danh "coach" – huấn luyện viên – đầu tiên vào thập niên 1970 khi ông huấn luyện đội bóng trường Columbia University. Nhưng "coach" thật sự trở thành "coach" khi ông rời trường học đến với một "trường đấu" cạnh tranh khốc liệt hơn nhiều lần – Silicon Valley. Bill là một người lắng nghe đẳng cấp thế giới, người hướng dẫn lỗi lạc và một người khôn ngoan nhất mà tôi từng biết. Tính nhân bản, minh bạch, trách nhiệm và nhiều khát vọng của ông đã xây dựng nên văn hóa Google – và hàng chục công ty khác – đến ngày hôm nay.

Như Ken Auletta viết trên The New Yorker: "Trong thế giới công nghệ, nơi thu nhập đầu người có thể tỷ lệ nghịch với những kỹ năng xã hội, Campbell là người đã dạy cho các lãnh đạo các công ty công nghệ có góc nhìn xã hội từ những màn hình máy tính… Điếu văn của ông được đăng trên trang nhất của các tờ báo hay những trang web chuyên về công nghệ mà lẽ ra nên được làm như vậy".

Chúng tôi gặp nhau lần đầu vào cuối thập niên 1980. Tôi đang tuyển dụng một CEO cho một trong những liên doanh thất bại nhất của tôi, GO Corporation, một công ty sản xuất máy tính bảng sử dụng bút (lúc đó Bill đùa rằng chúng tôi nên gọi là "Go, Going, Gone"). Ông ấy đến theo đề nghị của Debra Radabaugh, người chuyên tuyển dụng những lãnh đạo cấp cao cho Silicon Valley và ông "sếp" cũ ở Apple, Floyd Kvamme, người mà tôi tuyển vào Kleiner Perkins. Thỏa thuận được ký xong khi tôi đi thăm nhóm làm việc của Bill ở Claris – một công ty con về phần mềm của Apple. Tôi thường đưa ra nhận định rất nhanh liệu tôi có sẵn sàng "hứng chịu" rắc rối với một doanh nhân hay không, mặc dù tôi cũng tốn khá nhiều thời gian để thuyết phục họ cùng "hứng chịu" rắc rối với tôi. Claris có một tinh thần đồng đội tuyệt vời và sự kính mến tuyệt đối dành cho Bill. Thế là tôi làm việc với Bill.

Khi Apple và John Sculley từ chối đưa Claris lên IPO (niêm yết sàn chứng khoán lần đầu), trong khi Bill tin rằng Claris đầy hứa hẹn, ông đã rời Claris để

nhận công việc tại GO. Mặc dù mô hình kinh doanh của GO thất bại, nhưng chúng tôi đã có một thời gian tuyệt vời làm việc với nhau. Trước Bill, nhóm lãnh đạo của GO phải bỏ phiếu xung quanh những tranh cãi về chiến lược, về mô hình kinh doanh và về đủ mọi thứ. Sau khi Bill trở thành CEO, tất cả những điều đó đã thay đổi. Ông ngồi với từng lãnh đạo và hỏi han về gia đình, kể họ nghe một hai câu chuyện bằng nhịp điệu thư thái của ông và dần dần ông hiểu được họ cảm nhận thế nào về những vấn đề họ đang đối mặt. Ông ấy có cách rất ấn tượng: làm cho người khác đồng ý trước khi họ bước vào phòng họp và chẳng mấy chốc không còn việc “bỏ phiếu” ở GO nữa. Đối với Bill, tất cả mọi thứ luôn luôn thuộc về nhóm, về công ty. Ông ấy không có những động cơ riêng hay lịch trình riêng cho mình.


BUD LIGHT

Bill Campbell và John Doerr tại một buổi đào tạo lãnh đạo năm 2010.

Bill là một lãnh đạo bậc thầy, người đào tạo ra các nhà lãnh đạo xuất sắc. Trong số các bài học, Bill dạy cho chúng ta tầm quan trọng của chân giá trị của nhóm làm việc, đặc biệt khi công ty bị thất bại. Sau khi GO bị bán cho AT&T, chúng tôi chắc chắn những người ra đi đều có được sự nể trọng từ các công ty mới và nhận thấy GO là một môi trường tuyệt vời cho sự nghiệp của họ.

Năm 1994, tôi lại đem Bill trở lại với tôi ở Kleiner Perkins như “một lãnh đạo thường trực”, để ông ngồi ngay góc văn phòng kế bên tôi, và hứa hẹn sẽ tìm cho Bill một công ty khác để ông “trổ tài”. Cùng lúc đó, sáng lập viên của Intuit, Scott Cook muốn tìm một CEO. Khi tôi giới thiệu Bill với Scott, chỉ cần đi dạo một vòng xung quanh Palo Alto, Bill đã nhận được công việc này. Bill và Scott đã xây dựng một mối quan hệ tuyệt vời và một công ty đáng ngưỡng mộ.

Trước nhiệm kỳ bốn năm của Bill ở Intuit, công ty đã bị một cuộc khủng hoảng. Doanh số tuột dốc qua từng quý. Intuit có một ban giám đốc chưa thực tế, yêu cầu đổ tiếp tiền đầu tư và nguồn lực vào công ty trong lúc đang bị thâm hụt nghiêm trọng. Khi ban giám đốc họp tại một khách sạn hạng sang ở Las Vegas, Bill đã không phê duyệt. “Dẹp chuyện tào lao đó đi”, ông nói, “chúng ta sẽ cắt giảm và sa thải một số nhân viên. Chúng ta sẽ thắt lưng buộc bụng bởi vì chúng ta phải đau đầu với những con số. Đó là một phần của sự kỷ luật và văn hóa tôi muốn”. Bill tỏ ra mạnh mẽ về việc đạt được những kết quả tốt – cho cổ đông nhưng cũng vì nhân viên và khách hàng của công ty.

Khi chúng tôi quyết định “bỏ phiếu” việc chọn nơi họp, nhiều giám đốc ủng hộ việc “chi đậm” cho kỳ họp này. Bill tỏ ra giận dữ. Khi việc này đến tai tôi, tôi nói: “Các anh biết đó, tôi nghĩ là chúng ta nên làm theo cách của ‘coach’”. Tôi không chắc ông ấy đúng hay sai nhưng tôi nghĩ suy nghĩ của Bill là ngay thẳng. Quan điểm của tôi hóa ra lại tạo “sóng”. Sau đó, Bill nói với tôi rằng nhận định

của tôi ảnh hưởng lớn đến uy tín của ông và ông ấy sẽ từ chức nếu việc này đi theo hướng khác.

Từ thời điểm đó, chúng tôi có một sự ràng buộc không thể bị phá vỡ. Chúng tôi có thể không đồng ý với nhau và tranh luận những điều rất gay gắt với nhau, nhưng ngày hôm sau một trong hai chúng tôi gọi điện để xin lỗi đối phương. Cả hai chúng tôi đều hiểu sự trung thành của chúng tôi – đối với mối quan hệ, đối với nhóm – vượt qua tất cả những trở ngại.

Bill vẫn ở lại Intuit khi tôi đưa ông ấy vào ban giám đốc của Netscape. Chẳng mấy chốc, Bill Campbell luôn luôn là người đầu tiên tôi gọi mỗi khi tôi nhận lời tư vấn cho một doanh nghiệp. Gần như là một công thức của chúng tôi: Kleiner Perkins đầu tư, Doerr bảo lãnh, Doerr gọi cho Campbell, Campbell đến huấn luyện cho đội ngũ lãnh đạo. Chúng tôi chơi "trò chơi" này lặp đi lặp lại ở nhiều công ty khác nhau.

Năm 1997, Steve Jobs quay trở về Apple trong một cuộc thâu tóm thân thiện nhất từ trước đến nay trên thị trường – không tốn một đồng nào cả. Steve yêu cầu hầu như tất cả các giám đốc từ chức và gọi Bill Campbell tham gia ban giám đốc mới. Ông ấy đã từ chối được trả lương để nhận công việc này: Bill muốn trả lại cho Silicon Valley nơi đã cho ông quá nhiều. Khi một vài công ty thuyết phục ông nhận cổ phiếu – coi như tiền lương trả cho ông – ông đem số cổ phiếu đó vào những tổ chức từ thiện để đóng góp.

Năm 2001, sau khi thuyết phục các nhà sáng lập Google mời Eric Schmidt về làm CEO, tôi tư vấn với Eric rằng anh ấy cần Bill về làm "coach". Eric là một người khá kiêu căng, người đã từng làm CEO và chủ tịch của Novell, và đề nghị của tôi đã làm Eric nổi nóng: "Tôi biết tôi đang làm cái gì". Vì thế mối quan hệ giữa Eric và Bill không phải là "tiếng sét ái tình". Nhưng chưa đầy một năm, Eric tự xác nhận: "Bill tỏ ra rất hữu dụng trong công việc huấn luyện chúng tôi. Vai trò của ông ấy lẽ ra nên có ngay từ đầu. Đáng lẽ tôi phải khuyến khích cấu trúc này sớm hơn, lý tưởng nhất là ngay từ lúc tôi mới về Google".

Bill xem công việc của mình tại Google là không thời hạn. Ông ấy huấn luyện Larry Page và Sergey Brin – và Susan Wojcicki, Sheryl Sandberg, Jonathan Rosenberg và cả nhóm lãnh đạo của Google. Ông ấy huấn luyện theo cách của mình, nhưng không đưa ra nhiều lời chỉ bảo. Ông cũng chỉ đưa ra vài câu hỏi, và thường là những câu hỏi đúng. Đa số thời gian, ông lắng nghe. Ông biết trong điều hành doanh nghiệp, có khá nhiều câu trả lời đúng cho một vấn đề, công việc của lãnh đạo là chọn ra một câu. Ông hay nói: “Hãy tự mình đưa ra quyết định đi”, hoặc “Anh có tiến lên phía trước hay không?”.

Đối với vấn đề áp dụng OKRs ở Google, Bill tập trung nhiều vào những mục tiêu “cam kết”. (Tôi nhớ một câu ưa thích của ông trong khi huấn luyện vấn đề này, đúng với phong cách của ông: “Anh phải làm cho những chuyến tàu quái quỷ này chạy đúng giờ”.) Như CEO của Google, Sundar Pichai nhớ lại: “Bill quan tâm đến hoạt động xuất sắc ngày qua ngày”. Điều này làm tôi nhớ lại câu khẩu hiệu của Bill: “Mỗi ngày một tốt hơn”. Không có gì thách thức hơn điều đó.

Bill Campbell là người rất được ưa thích xuất hiện trong các buổi họp của lãnh đạo Google vào thứ Hai hàng tuần. Cùng lúc đó, ông cũng là một “giám đốc không điều hành” của Apple. Điều này đối với người khác sẽ bị xem là “xung đột quyền lợi”. Cũng chính vì vậy mà Steve Jobs “nổi điên”, nhất là khi hệ điều hành Android nổi lên trở thành kẻ cạnh tranh đáng gờm của iPhone. Steve luôn luôn “kêu gọi” Bill hãy ở lại Apple và rời Google, nhưng Bill đã từ chối: “Steve, tôi không giúp Google về công nghệ của họ. Tôi còn không biết đánh vần từ HTML là gì nữa mà. Tôi chỉ ở đó để giúp họ trở thành một công ty tốt hơn mỗi ngày thôi”. Khi Steve cứ khăng khăng, Bill nói: “Đừng bắt tôi chọn. Anh có thể không phải là chọn lựa mà tôi muốn thì sao?”. Steve bình tĩnh trở lại, bởi vì “Coach Bill” là người “tâm phúc” thật sự của Steve. (Eric Schmidt kể trên Forbes rằng Bill là người giúp Steve Jobs tiến lên, là thầy, là bạn. Bill là người bảo vệ cho Steve Jobs, là nguồn cảm hứng cho anh ấy. Steve tin tưởng Bill hơn bất cứ người nào khác.)

Cho dù Bill biết công nghệ nhiều hơn ông ấy nói, nhưng ông ấy chưa bao giờ là một kỹ sư hay lập trình viên. Sự xuất sắc của ông chính là về khả năng lãnh đạo, làm thế nào để nhóm làm việc và mọi người kết nối tốt nhất – và làm thế nào để tránh cho nhân viên bị nghiền nát theo quy trình. Nếu thấy ai bị đối xử bất công, ông ấy sẽ bốc điện thoại lên và gọi cho CEO ngay: "Đây chính là điểm sai của quy trình". Và ông ấy sẽ chỉnh sửa điều đó.

Mọi người đều không khuyến khích mang tình cảm vào việc kinh doanh, nhưng tình cảm là một nét đặc trưng của Bill. Tôi vẫn còn nhớ những hình ảnh biểu lộ trên gương mặt của mọi người khi ông ấy xuất hiện trong một buổi họp của Intuit. Mọi người đều biết ông ấy luôn ở đằng sau hỗ trợ và luôn có mặt khi nhóm làm việc cần. Chúng ta khó tìm ra được nhiều lãnh đạo cùng lúc có thể vừa truyền được tình cảm, vừa có thể đưa ra những thông tin phản hồi không kiêng dè gì hết. Bill Campbell là một huấn luyện viên khó tính nhưng luôn luôn là huấn luyện viên vì "cầu thủ" chứ không vì bản thân mình.

Ông ấy hạnh phúc nhất mỗi khi dạy con gái Maggie (và con gái của tôi Mary) chơi bóng mềm. Có mặt ở sân chính xác lúc 3 giờ 20, cho dù có buổi họp lớn nào diễn ra ở đâu chăng nữa. Không ai thấy ông mở xem điện thoại trong trận đấu, ông ấy có mặt ở sân bóng hoàn toàn bằng tinh thần và thể xác.

Ngay cả khi Bill bị bệnh, ông ấy cũng không bao giờ dừng huấn luyện. Khi tôi quyết định nhận chức chủ tịch ở Kleiner Perkins, sự tư vấn của Bill là một yếu tố lớn. Hai đứa con gái của tôi vào đại học, thời gian vừa đúng lúc. Bill hiểu tôi không thể đi chậm lại và tôi nhận công việc đó để tăng sự yêu thích đối với điều tôi làm: tìm và đầu tư cho các doanh nghiệp tốt nhất, giúp họ xây dựng đội ngũ tốt nhất khi họ mở rộng. Đó là cơ hội cho tôi trở thành một huấn luyện viên cho các thế hệ lãnh đạo kế tiếp. Tôi muốn noi gương Bill.

Một vài tháng trước khi tạ thế, trong một lần tâm sự với đồng nghiệp của tôi ở Kleiner, Randy Komisar, Bill giải thích ông "luôn muốn trở thành một phần của giải pháp… con người là thứ quan trọng nhất mà chúng ta có. Chúng ta phải cố

gắng làm cho họ tốt hơn lên từng ngày”.

Bill đã ra đi nhưng đối với hàng trăm “môn đệ” của ông, tất cả những nhà lãnh đạo mà ông đã huấn luyện, công việc của ông vẫn cứ tiếp diễn. Chúng tôi vẫn cố gắng trở nên “tốt hơn từng ngày” như ông đã dạy.

Tôi thương nhớ ông, “Coach“ Bill Campbell. Tất cả chúng tôi đều nhớ ông.



“Coach” Bill Campbell, năm 2013.

John Doerr

tháng 4, năm 2018

Phụ lục 1

OKRs Playbook của Google

Không ai có nhiều kinh nghiệm trực tiếp trong việc áp dụng OKRs hơn Google. Khi Google mở rộng quy mô, họ thường xuyên đưa ra những hướng dẫn thực hành OKRs và các bảng mẫu theo định kỳ. Những phần trích đoạn dưới đây lấy ra từ các nguồn nội bộ và được sự đồng ý của Google. (Lưu ý: đây là cách tiếp cận của Google đối với OKRs. Doanh nghiệp khác có thể tiếp cận theo cách khác.)

Tại Google, chúng tôi thích "nghĩ lớn". Chúng tôi sử dụng một quy trình gọi là mục tiêu và các kết quả then chốt (hay gọi tắt là OKRs) để giúp chúng tôi giao tiếp, đo lường và đạt được những kết quả to lớn này.

Những hoạt động này xác định tương lai cho Google. Như chúng ta thấy đó – trong các sản phẩm như Search, Chrome, hay Android – chỉ một nhóm nhỏ chiếm vài phần trăm nguồn nhân lực của Google, hành động trong sự phối hợp chặt chẽ hướng đến một mục tiêu chung đầy tham vọng, có thể thay đổi cả ngành công nghệ, đã đủ chín muồi chỉ trong vòng chưa tới hai năm. Do đó, điều quan trọng là phải cho nhân viên và quản lý tại Google biết những thông tin về cách bố trí nhân lực và thời gian – cả cá nhân và những nhóm làm việc. OKRs biểu hiện cho sự lựa chọn mục tiêu rất cẩn thận và là phương tiện chúng tôi sử dụng để phối hợp các hành động của cá nhân để đạt được những mục tiêu tập thể lớn lao.

Chúng tôi dùng OKRs để hoạch định mọi người sẽ tạo ra cái gì; theo dõi tiến triển công việc của họ so với kế hoạch; và phối hợp những ưu tiên, kết quả giữa

cá nhân và nhóm làm việc. OKRs cũng giúp cho mọi người tập trung vào những mục tiêu quan trọng nhất và tránh bị xao nhãng bởi những thứ khẩn cấp nhưng lại ít quan trọng.

Tại Google, chúng tôi chấm điểm theo màu để đo lường tiến trình:

0 đến 0,3 = màu đỏ

0,4 đến 0,6 = màu vàng

0,7 đến 1 = màu xanh lá

Cách viết OKRs hiệu quả

OKRs không được quản lý tốt chỉ làm mất thời gian mà thôi – giống như một động tác quản lý trống rỗng, vô nghĩa. Trong khi đó, OKRs tốt là một công cụ quản lý tạo sự thúc đẩy, giúp cho nhóm thấy rõ cái gì là quan trọng, cái gì cần tối ưu hóa, cái gì cần làm để cân bằng đối với công việc hằng ngày.

Viết được một OKRs tốt không hề dễ, nhưng không phải là không thể. Chú ý những nguyên tắc đơn giản sau đây:

Mục tiêu là gì (Whats), đó là:

• Trình bày mục đích và ý định.

• Khó đạt được nhưng vẫn thực tế.

• Phải hữu hình, khách quan và không mù mờ; nên mạch lạc cho người khác đọc hiểu cho dù có đạt được mục tiêu hay không.

• Hoàn thành thành công một mục tiêu phải đem lại giá trị cụ thể cho Google.

Kết quả then chốt là như thế nào (Hows), đó là:

• Diễn tả những hành động cụ thể có thể đo đếm được, mà nếu đạt được sẽ giúp cho mục tiêu đến gần với mức hoàn thành.

• Phải diễn tả bằng kết quả, chứ không phải bằng hoạt động. Nếu kết quả then chốt bao gồm những từ như “tham khảo”, “quan tâm”, “giúp”, “phân tích” hay “tham gia”, đó là hoạt động chứ không phải kết quả. Thay vào đó, hãy mô tả những tác động đến “người sử dụng sau cùng” của những hoạt động đó.

• Phải bao gồm bằng chứng cho sự hoàn thành. Chứng cứ này phải tồn tại, đáng tin cậy và dễ dàng nhận thấy. Ví dụ, số đường dẫn đến các tài liệu, ghi chú và các báo cáo về số liệu đã có.

OKRs dành cho các nhóm làm việc chéo

Nhiều dự án quan trọng ở Google đòi hỏi sự đóng góp từ các nhóm khác nhau. OKRs lý tưởng cho sự cam kết phối hợp giữa các nhóm này. OKRs chéo phải bao gồm tất cả các nhóm tham gia vào dự án và phải thể hiện sự đóng góp của mỗi nhóm một cách rõ ràng; những cam kết này cũng thể hiện ở OKRs riêng của từng nhóm. Ví dụ, nếu ba nhóm – Ads Development, Ads SRE và Network Deployment – phải hỗ trợ một dịch vụ quảng cáo mới, sau đó cả ba nhóm nên có OKRs mô tả cam kết của họ đối với dự án.

OKRs cam kết và OKRs mở rộng

OKRs có hai loại, phân biệt được hai loại này là điều quan trọng:

OKRs cam kết là loại OKRs đồng ý sẽ hoàn thành và chúng ta sẵn sàng điều chỉnh thời gian, nguồn lực để bảo đảm hoàn thành.

• Điểm kỳ vọng cho một OKR cam kết là 1; nếu đạt dưới 1, cần phải giải thích vì sao không đạt 1 (có thể giải thích bằng cách chỉ ra những điểm sai trong lúc hoạch định hay thi hành).

Ngược lại, OKRs mở rộng mô tả chúng ta muốn thế giới trông như thế nào, ngay cả khi không có ý tưởng rõ ràng làm sao để đạt được hay chúng ta cần nguồn lực gì để thực hiện.

• Điểm dành cho OKRs mở rộng kỳ vọng đạt được trung bình là 0,7, với biến số khá lớn.

Những sai lầm và cái bẫy khi viết OKRs

Bẫy #1: Không phân biệt được OKRs cam kết và OKRs mở rộng.

• Xem một OKRs cam kết như là OKRs mở rộng sẽ tăng khả năng thất bại. Các nhóm làm việc có thể nhận OKRs một cách không nghiêm túc và không chịu thay đổi ưu tiên để tập trung vào OKRs này.

• Ngược lại, xem OKRs mở rộng là OKRs cam kết sẽ tạo nên tâm lý "phòng thủ" trong nhóm, những người không thể đóng góp được cho OKRs này; tạo ra sự đảo ngược ưu tiên, ví dụ như chuyển bớt nhân sự sang các OKRs mở rộng.

Bẫy #2: OKRs là những mục tiêu bình thường.

• OKRs được viết ra chủ yếu dựa trên những điều mà nhóm nghĩ rằng có thể đạt được mà không cần thay đổi bất cứ công việc gì họ đang làm, trái ngược với những điều mà khách hàng thật sự muốn.

Bẫy #3: OKRs mở rộng trông có vẻ rụt rè.

• OKRs mở rộng thường bắt đầu từ khi đặt ra câu hỏi khá rụt rè: "Chúng ta có thể làm gì nếu có thêm nhân viên và thêm một chút may mắn?". Một cách khác để tiếp cận tốt hơn khi đặt câu hỏi: "Thế giới/khách hàng của tôi sẽ ra sao trong nhiều năm nữa nếu chúng tôi không bị giới hạn nguồn lực?". Theo định nghĩa, chúng ta sẽ không biết làm cách nào để được trạng thái "không bị giới hạn

nguồn lực” khi OKRs lần đầu tiên được thiết lập – đó cũng chính là lý do OKRs này được gọi là nguyện vọng. Nhưng nếu không hiểu và không xâu chuỗi nguồn lực đến “trạng thái đó” ngay từ bây giờ, chắc chắn chúng ta sẽ không bao giờ đạt được điều đó.

• Phép thử: Chúng ta hỏi khách hàng của mình họ thật sự muốn điều gì, mục tiêu nguyện vọng của chúng ta có đáp ứng hoặc vượt qua yêu cầu của họ hay không?

Bẫy #4: Chiến thuật “dự trữ nguồn lực”.

• OKRs cam kết của một nhóm chỉ nên sử dụng hầu hết, chứ không phải toàn bộ nguồn lực sẵn có. OKRs cam kết + OKRs mở rộng sẽ sử dụng hơi nhiều hơn một chút nguồn lực sẵn có.

• Những nhóm có thể đáp ứng tất cả OKRs mà không cần sử dụng toàn bộ nguồn lực… được giả định là hoặc họ dự trữ nguồn lực riêng, hoặc là họ không thúc đẩy nhóm, hoặc cả hai. Đây là một dấu hiệu gợi ý cho quản lý cấp cao cần phải điều phối lại nhân lực và nguồn lực cho những nhóm khác sử dụng nguồn lực tốt hơn.

Bẫy #5: Những OKRs có giá trị thấp (không ai quan tâm).

Như đã nói, OKRs phải hứa hẹn giá trị kinh doanh rõ rệt – nếu không thì không có lý do gì mở rộng nguồn lực để thực hiện. Những mục tiêu giá trị thấp (Low Value Objectives, còn gọi là LVOs) là những mục tiêu có hoàn thành đến mức 1 cũng không ai quan tâm.

• Một ví dụ về LVOs (có sức cám dỗ lớn) là "tăng khả năng xử lý tác vụ của CPU lên thêm 3%". Mục tiêu này bản thân không giúp ích gì cho khách hàng hoặc Google một cách trực tiếp. Tuy nhiên, mục tiêu "giảm số lượng nhân xử lý đòi hỏi để đáp ứng thời điểm truy vấn cao nhất xuống 3% mà không cần thay đổi chất lượng/thời gian chờ… và trả số nhân xử lý trang bị dư về kho" có giá trị kinh tế rõ rệt. Đây là một mục tiêu khá hơn nhiều.

• Phép thử: Liệu OKRs có thể đạt 1 điểm trong hoàn cảnh hợp lý mà không đem lại lợi ích cho người sử dụng hay lợi ích kinh tế gì hết? Nếu vậy, nên viết lại OKRs tập trung vào lợi ích hữu hình.

Bẫy #6: Thiếu kết quả then chốt (KRs) cho mục tiêu cam kết (O)

• OKRs được chia thành hai vế: kết quả mong muốn (O) và những bước đi yêu cầu (có thể đo đếm được – KRs) để đạt được O. Kết quả then chốt KRs được viết sao cho khi đạt được 1 điểm thì dẫn đến O cũng đạt 1.

• Một lỗi thường gặp khi viết KRs đó là viết điều kiện "cần" nhưng chưa "đủ" để hoàn thành mục tiêu. Lỗi này là do nhóm muốn tránh những khó khăn về nguồn lực/ưu tiên/rủi ro cần thiết để hoàn thành các kết quả then chốt khó nhằn.

• Cái bẫy này khá nguy hiểm bởi vì sẽ làm trì hoãn việc xác định nguồn lực cần thiết cho mục tiêu, kể cả khi phát hiện kịp thời thì mục tiêu đó cũng sẽ không thể hoàn thành đúng thời hạn.

• Phép thử: Có hợp lý hay không khi chấm 1 điểm cho tất cả các kết quả then chốt nhưng ý định của mục tiêu vẫn chưa đạt được? Nếu vậy, thêm hoặc viết lại các kết quả then chốt cho đến khi nào chắc chắn các KRs đã hoàn thành, nghĩa là

mục tiêu cũng hoàn thành.

Đọc, lý giải và hành động cho OKRs

Đối với OKRs cam kết

• Các nhóm được yêu cầu phải sắp xếp lại các ưu tiên của mình để bảo đảm thực hiện đúng tiến độ và 1 điểm.

• Những nhóm không thể hứa hoàn thành 1 điểm trên một OKRs cam kết phải nhanh chóng chạy đua. Đây là điểm chính: chạy đua trong trường hợp này không chỉ là gượng ép đồng ý mà đây là điều bắt buộc. Cho dù vấn đề xảy ra là do bất đồng về OKRs, hay bất đồng về thứ tự ưu tiên, hoặc không đủ khả năng để bố trí đủ thời gian/con người/nguồn lực, chạy đua vẫn phải tiến hành. Điều này cho phép cấp quản lý nhóm có thể đưa ra những chọn lựa và giải quyết những xung đột vừa nêu.

Kết quả tất yếu: mỗi OKRs mới có thể đòi hỏi một sự chạy đua tăng tốc ở mức độ nào đó, bởi vì OKRs đòi hỏi sự thay đổi những ưu tiên và cam kết hiện tại. Một OKRs không yêu cầu thay đổi bất kỳ hoạt động nào của nhóm chính là chiếc bẫy #2 vừa nói ở trên và những OKRs như thế không thể gọi là mới được – mặc dù chưa bao giờ được viết ra từ trước đến nay.

• Một OKRs cam kết không thể đạt 1 điểm theo đúng thời gian cần phải được “khám nghiệm tử thi” để tìm ra nguyên nhân. Đây không phải là hành động để “trừng phạt” nhóm làm việc, mà chỉ để tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra trong quá trình lên kế hoạch hay thực hiện mục tiêu. Điều này có thể cải thiện khả năng để đạt 1 điểm một cách xác thực cho những OKRs cam kết khác.

Đối với OKRs mở rộng

• OKRs mở rộng sẽ được thiết lập vượt khả năng hiện tại của nhóm để thực hiện trong một quý đã quy định nào đó. Độ ưu tiên của OKRs mở rộng nên cập nhật những quyết định của thành viên trong nhóm về việc họ sẽ dành thời gian còn lại (ngoài những công việc hằng ngày) vào đâu sau khi nhóm đã thống nhất những cam kết. Nói chung, những OKRs càng có độ ưu tiên cao nên được hoàn thành trước những ưu tiên thấp hơn.

• OKRs mở rộng và những ưu tiên đi kèm nên được duy trì trên danh sách OKRs của nhóm cho đến khi được hoàn thành, nếu cần thiết cứ duy trì từ quý này sang quý kia. Nếu loại bỏ OKRs mở rộng ra khỏi danh sách vì không thấy tiến triển tốt là một sai lầm, bởi vì OKRs này sẽ che giấu những khó khăn cố hữu về sự ưu tiên, sự sẵn sàng của nguồn lực, hoặc sự thiếu hiểu biết về một vấn đề nào đó. Cứ để OKRs này như là cơ hội giúp khám phá ra những điểm yếu của công ty, của nhóm.

Kết quả tất yếu: chuyển một OKRs mở rộng sang cho một nhóm khác nếu nhóm này có chuyên môn và nguồn lực để hoàn thành OKRs này hiệu quả hơn.

• Các quản lý nhóm đánh giá nguồn lực cần thiết để hoàn thành OKRs mở rộng và “đòi” nguồn lực mỗi quý. Họ không thể trông mong được cung cấp đầy đủ nguồn lực yêu cầu, trừ phi OKRs mở rộng của họ là những mục tiêu có độ ưu tiên cao nhất của công ty, đứng sau OKRs cam kết.

Thêm một vài phép thử

Sau đây là một số phép thử đơn giản để xem OKRs có tốt hay không:

• Nếu viết ra trong vòng 5 phút, hầu như là OKRs không tốt.

• Nếu mục tiêu không vừa một dòng, có thể chưa đủ mạnh.

• Nếu kết quả then chốt được diễn tả bằng thuật ngữ nội bộ (chỉ họ hiểu mà thôi), ví dụ như “Ra mắt Foo 4.1”, chắc chắn cũng không tốt. Cái quan trọng không phải là “ra mắt” mà chính là tác động của sự ra mắt này. Tại sao Foo 4.1 quan trọng? Cách ghi KRs tốt hơn: “Ra mắt Foo 4.1 để cải thiện việc đăng nhập của người sử dụng thêm 25%”.

• Dùng ngày thật. Nếu mỗi kết quả then chốt (KR) xảy ra vào những ngày cuối của quý, có thể kế hoạch thực hiện này không thật.

• Bảo đảm các kết quả then chốt (KRs) phải đo đếm được, có thể gán điểm một cách khách quan vào cuối quý. “Cải thiện đăng nhập” không phải là một KR tốt. “Cải thiện đăng nhập thêm 25% vào ngày 1/5” trông tốt hơn rất nhiều.

• Thước đo không được mù mờ, phải nói cho rõ. Nếu ghi là “1 triệu người sử dụng”, phải nói rõ con số đó là cho “toàn thời gian” hay là “trong một tuần sử dụng”.

• Nếu nhóm có hoạt động nào quan trọng mà lại không nằm trong OKRs nào cả, cố gắng thêm vào OKRs.

• Đối với các nhóm làm việc lớn hơn, có thể cho OKRs phân cấp – OKRs ở mức cao cho cả nhóm lớn, OKRs chi tiết hơn cho các nhóm nhỏ. Nhưng bảo đảm OKRs "hàng ngang" phải có những kết quả then chốt (KRs) trong mỗi nhóm nhỏ.

Phụ lục 2

Một chu kỳ OKRs điển hình

Giả sử chúng ta đang thiết lập OKRs ở mức công ty, nhóm và cá nhân (công ty lớn hơn có thể có thêm các cấp khác nhau).

4 đến 6 tuần trước khi bắt đầu một quý

Thảo luận OKRs cho quý 1 và cả năm (mức độ công ty)

Lãnh đạo cao cấp bắt đầu thảo luận OKRs công ty. Nếu chúng ta thiết lập OKRs cho quý 1, đây cũng là lúc đặt ra kế hoạch năm để dẫn hướng cho công ty.

2 tuần trước khi bắt đầu một quý

Trao đổi về OKRs cấp công ty cho cả năm và quý 1

Thông qua lần cuối OKRs cấp công ty và trao đổi OKRs này với tất cả mọi người trong công ty.

Bắt đầu một quý

Trao đổi với nhóm về OKRs cho quý 1

Dựa trên OKRs cấp công ty, các nhóm phát triển OKRs của nhóm và chia sẻ trong các buổi họp.

1 tuần sau khi bắt đầu một quý

Chia sẻ với nhân viên OKRs cho quý 1

Một tuần sau khi OKRs nhóm được bàn bạc, nhân viên bắt đầu chia sẻ OKRs của riêng họ. Khâu này đòi hỏi thương lượng giữa quản lý và nhân viên, điển hình là các cuộc trao đổi “tay đôi”.

Trong suốt một quý

Nhân viên theo dõi và trao đổi thường xuyên

Nhân viên đo lường và chia sẻ tiến độ công việc, trao đổi thường xuyên với quản lý. Theo định kỳ, nhân viên đánh giá họ sẽ hoàn thành đầy đủ OKRs như thế nào. Nếu không thể, họ phải chủ động hiệu chỉnh lại.

Gần kết thúc một quý

Nhân viên đánh giá và chấm điểm OKRs quý 1

Khi sắp hết quý, nhân viên chấm điểm cho OKRs của mình, tự đánh giá và nhận định giữa công việc và OKRs như thế nào.

Phụ lục 3

Trao đổi biểu hiện công việc

Phương pháp quản lý công việc thường xuyên là một quy trình gồm hai phần và đan xen lẫn nhau. Phần đầu bao gồm thiết lập OKRs; phần thứ hai đòi hỏi những cuộc trao đổi thường xuyên theo định kỳ về những việc đang làm, do nhân viên chủ động sắp xếp.

Lên kế hoạch mục tiêu và đánh giá

Để giúp cho cuộc trao đổi tốt hơn, cấp quản lý nên hỏi nhân viên những điều sau đây:

• OKRs nào anh định tập trung để đem đến giá trị lớn nhất cho vai trò của anh/nhóm của anh và công ty?

• Trong số những OKRs này, cái nào kết nối với giá trị của công ty?

Cập nhật tiến độ công việc

Để khuyến khích nhân viên tích cực trao đổi, quản lý nên đặt ra những câu hỏi:

• OKRs của anh tiến triển ra sao?

• Có nguồn lực/chuyên môn quan trọng nào anh cần để hoàn thành OKRs này hay không?

• Có điều gì cản trở khiến anh không thể hoàn thành mục tiêu OKRs hay không?

• Có OKRs nào cần điều chỉnh – thêm hoặc bớt – trong hoàn cảnh phải thay đổi độ ưu tiên của mục tiêu hay không?

Huấn luyện

Để chuẩn bị tốt cho các buổi trao đổi công việc, quản lý nên chú ý các câu hỏi sau đây:

• Giá trị hoặc hành vi nào tôi muốn người báo cáo tiếp tục thể hiện?

• Giá trị hoặc hành vi nào tôi muốn người báo cáo bắt đầu hoặc ngừng thể hiện?

• Tôi có thể huấn luyện thêm điều gì để giúp cho người báo cáo nhận ra đầy đủ tiềm năng của mình?

• Trong lúc trao đổi, quản lý có thể hỏi:

+ Phần nào trong công việc của anh làm cho anh thích thú/hăng hái nhất?

+ Nếu có thì khía cạnh nào trong vai trò của anh mà anh muốn thay đổi?

Phản hồi thông tin

Để gợi ý cho nhân viên cung cấp những thông tin một cách không thiên vị, quản lý nên hỏi:

• Điểm nào ở tôi mà anh nhận thấy có lợi cho công việc?

• Bản thân tôi có làm gì gây trở ngại đến khả năng của anh, khiến anh làm việc không hiệu quả?

• Tôi có thể làm gì để giúp anh thêm thành công?

Phát triển sự nghiệp

Để hiểu được nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên, người quản lý chú ý các câu hỏi:

• Kỹ năng hay khả năng nào anh muốn phát triển để cải thiện công việc của mình hiện tại?

• Anh muốn phát triển để đạt mục tiêu nghề nghiệp ở lĩnh vực nào?

• Kỹ năng hay khả năng nào anh muốn phát triển cho một công việc trong tương lai?

• Từ quan điểm về học tập, tăng trưởng và phát triển nghề nghiệp, tôi và công ty có thể giúp anh như thế nào?

Chuẩn bị cho cuộc trao đổi công việc

Trước khi bước vào một cuộc trò chuyện về công việc với nhân viên, có một số việc phải theo thứ tự. Quản lý nên xem xét trước các vấn đề sau đây:

• Những mục tiêu chính và trách nhiệm của nhân viên là gì?

• Nhân viên này thực hiện công việc ra sao?

• Nếu nhân viên này dưới mức trung bình, họ nên điều chỉnh như thế nào?

• Nếu nhân viên biểu hiện tốt và vượt mức mong đợi, tôi có thể làm gì để giữ vững biểu hiện công việc cao của nhân viên để không bị kiệt sức?

• Khi nào nhân viên hăng hái nhất?

• Khi nào nhân viên ít hăng hái nhất?

• Nhân viên có thế mạnh nào trong công việc?

• Loại kinh nghiệm nào có thể đem lại lợi ích cho nhân viên này?

• Trong vòng sáu tháng tới, nhân viên này nên tập trung vào cái gì? Như vậy có đáp ứng kỳ vọng của nhân viên chưa? Có cần tối đa hóa đóng góp của nhân viên hay không? Hoặc chuẩn bị cho cơ hội kế tiếp – ví dụ như dự án tiếp theo chẳng hạn, có cần mở rộng trách nhiệm hay thay đổi vai trò của nhân viên không?

Về phía nhân viên, cũng nên chuẩn bị cho cuộc trao đổi. Họ cần tự hỏi những câu đại loại như:

• Tôi có đang đi đúng hướng đối với mục tiêu của mình không?

• Tôi đã xác định được cơ hội của mình ở đâu chưa?

• Tôi có hiểu công việc của mình kết nối với mục tiêu như thế nào chưa?

• Tôi có thể cung cấp thông tin phản hồi nào cho quản lý?

Phụ lục 4

Tổng kết

4 siêu quyền lực của OKRs:

1. Tập trung và cam kết vào các ưu tiên

2. Sắp xếp và kết nối cho công việc của nhóm

3. Theo dõi để nâng cao tính trách nhiệm

4. Mở rộng mục tiêu để đột phá

Tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc áp dụng phương pháp quản lý công việc thường xuyên.

Tập trung và cam kết vào các ưu tiên

• Thiết lập tốc độ thích hợp cho chu kỳ OKRs. Tôi khuyến nghị theo dõi "kép", OKRs theo quý (cho những mục đích ngắn hạn hơn) và OKRs năm (nhắm vào những chiến lược dài hạn). Triển khai OKRs quý và năm song song.

• Để giải quyết việc khó triển khai và củng cố cam kết của lãnh đạo với OKRs, hãy áp dụng OKRs cho cấp lãnh đạo cấp cao trước tiên. Để quy trình OKRs chạy tốt và có xung lượng, hãy tranh thủ sự cộng tác của một số nhân viên nhiệt tình tham gia quy trình. Từ từ mở rộng đến toàn công ty.

• Chỉ định ra một người "chăm sóc" OKRs chuyên biệt để bảo đảm mọi cá nhân đều dành thời gian cho mỗi chu kỳ nhằm chọn ra cái gì là quan trọng nhất mà tập trung vào.

• Chỉ cam kết từ 3 đến 5 mục tiêu – cần đạt được – mỗi chu kỳ. Quá nhiều OKRs khiến nỗ lực của nhân viên bị loãng và phân tán. Mở rộng khả năng hiệu quả bằng cách quyết định cái gì không cần làm, loại bỏ, trì hoãn lại hoặc giảm tập trung.

• Trong cách chọn lựa OKRs, nhìn vào những mục tiêu có sử dụng "đòn bẫy" nhiều nhất để đạt được hiệu suất cao.

• Để thiết lập OKRs cấp cao nhất, hãy tìm chất liệu thô từ tuyên bố sứ mệnh của công ty, kế hoạch chiến lược, hoặc ý tưởng chủ đạo/tôn chỉ của ban giám đốc.

• Để nhấn mạnh một mục tiêu của phòng ban và giành được sự ủng hộ của nhân viên trong phòng ban, hãy đẩy OKRs đó thành OKRs cấp công ty.

• Đối với mỗi mục tiêu, chỉ nên đặt tối đa 5 kết quả then chốt có thể đo được, không tối nghĩa, có quy định thời gian cụ thể – làm thế nào để đạt được mục tiêu. Theo định nghĩa, hoàn thành các kết quả then chốt đồng nghĩa với việc hoàn thành mục tiêu.

• Để cân bằng và kiểm soát chất lượng, hãy ghép đôi số lượng và chất lượng của kết quả then chốt.

• Khi một kết quả then chốt yêu cầu mức độ hoàn thành cao hơn, nâng cấp KR đó thành mục tiêu (O) cho một (hoặc nhiều hơn) chu kỳ OKRs.

• Yếu tố quan trọng duy nhất cho sự thành công của một OKRs là sức thuyết phục và thu hút được lãnh đạo tham gia vào.

Sắp xếp và kết nối cho công việc của nhóm

• Thúc đẩy nhân viên bằng cách cho họ thấy mục tiêu của nhóm kết nối như thế nào đến tầm nhìn của lãnh đạo và những mục tiêu cao nhất của công ty. Con đường nhanh nhất để đạt đến sự xuất sắc luôn song hành với sự minh bạch, công khai mục tiêu, kết nối với CEO.

• Trong những buổi họp toàn thể, giải thích tại sao OKRs rất quan trọng đối với công ty. Sau đó, cứ lặp đi lặp lại thông điệp đó cho đến khi bản thân cũng bắt

đầu chán nghe chính mình nói.

• Khi triển khai OKRs dạng phân cấp từ trên xuống, với những mục tiêu được hình thành từ kết quả then chốt của OKRs cấp cao, hãy đón nhận kết quả then chốt từ nhân viên trực tiếp làm công việc đó. Sáng tạo thường ít xuất hiện ở ngay “trung tâm” hơn ở những “góc cạnh” của công ty.

• Khuyến khích một tỷ lệ hợp lý những OKRs theo dạng “từ dưới đưa lên” – thường là một nửa.

• Phá vỡ mô hình phòng ban “cô lập” như một cái thùng kín bằng cách kết nối nhóm theo hàng ngang trong những OKRs chia sẻ chéo. Các hoạt động chéo này cho phép thực hiện những quyết định nhanh – đây là điều cơ bản mang lại lợi thế cạnh tranh.

• Nên làm rõ tất cả những mối phụ thuộc giữa các phòng ban cho mọi người hiểu.

• Khi một OKRs cần phải được chỉnh sửa hoặc loại bỏ, làm sao cho cổ đông cũng hiểu được vì sao phải làm như vậy.

Theo dõi để nâng cao tính trách nhiệm

• Để xây dựng văn hóa trách nhiệm (một trong những văn hóa OKRs), thiết lập cách chấm điểm và đánh giá OKRs một cách trung thực – ngay từ cấp cao nhất. Khi lãnh đạo công khai thừa nhận những bước đi sai lầm, nhân viên sẽ cảm thấy

thoải mái hơn khi dám chấp nhận rủi ro.

• Khuyến khích nhân viên đạt thành tích bằng những khen thưởng, công nhận cụ thể, hữu hình, công khai hơn là những phần thưởng bên ngoài (tặng quà, voucher,…).

• Để giữ cho OKRs được thực hiện đúng tiến độ và đúng hướng, có một nhân viên cấp cao đóng vai trò là "người chăn OKRs", thường xuyên "check-in" và cập nhật OKRs. Quy trình "check-in" thường xuyên cho phép nhóm và cá nhân sửa sai nhanh hoặc "khai tử" sớm OKRs không thực hiện được.

• Để duy trì biểu hiện công việc cao, khuyến khích những buổi họp "tay đôi" về OKRs hàng tuần giữa nhân viên và quản lý, cộng thêm các buổi họp theo phòng ban hàng tháng.

• Khi các điều kiện (làm việc, thị trường hoặc nhân sự) thay đổi, cứ thoải mái điều chỉnh, thêm hoặc bớt OKRs sao cho thích hợp – ngay cả khi OKRs đang thực hiện giữa kỳ. Mục tiêu không phải được viết ra trên đá, khó bôi xóa hay điều chỉnh. Sẽ là phản tác dụng nếu cứ khăng khăng bám lấy mục tiêu mà biết chắc rằng không còn thích hợp hoặc không thể đạt được.

• Vào cuối chu kỳ, áp dụng quy trình chấm điểm OKRs cộng với tự đánh giá của nhân viên để xem xét biểu hiện công việc, khen thưởng/công nhận những công việc được hoàn thành, hoặc có kế hoạch cải thiện trong tương lai. Trước khi bước qua một chu kỳ OKRs mới, dành một ít thời gian đánh giá và "thưởng thức" những thành tích vừa đạt được.

• Để giữ cho OKRs được cập nhật và đúng hướng, đầu tư một nền tảng dựa trên

công nghệ đám mây, tự động và sử dụng riêng (phần mềm chuyên về OKRs chẳng hạn), sẽ giúp cho việc thiết lập mục tiêu thực hiện theo thời gian thực, phối hợp OKRs và nâng cao tính công khai của hệ thống OKRs.

Mở rộng để đột phá

• Ở mỗi đầu chu kỳ OKRs, phân biệt giữa những mục tiêu phải hoàn thành 100% (OKRs cam kết) và mục tiêu mở rộng đầy thử thách (OKRs mở rộng).

• Thiết lập một môi trường để các cá nhân cảm thấy thoải mái thất bại với OKRs mở rộng mà không hề bị phán xét.

• Để kích thích việc xử lý khó khăn và khuyến khích mọi người đạt thành tích cao, thử đặt những mục tiêu tham vọng – ngay cả mục tiêu đó kéo dài từ quý này sang quý kia. Nhưng đừng đặt mục tiêu quá cao đến nỗi ai cũng thấy rõ ràng là không thể hiện thực, ảnh hưởng đến nhuệ khí của nhân viên.

• Để có thể "bay cao, nhảy xa" trong năng suất hay sáng tạo, hãy theo công thức "gấp 10 lần" của Google và thay thế những OKRs "tiến từ từ" thành những OKRs tham vọng hơn. Đó cũng chính là lý do mang lại sự đột phá của một số ngành trên thế giới.

• Thiết kế OKRs mở rộng phải hợp với văn hóa của công ty. Sự mở rộng tối ưu của công ty cần có thời gian, phụ thuộc vào nhu cầu của công ty.

• Khi một nhóm không thể hoàn thành OKRs mở rộng, cứ để các mục tiêu này đi

tiếp cho chu kỳ kế tiếp – miễn là vẫn còn thấy phù hợp với hoàn cảnh.

Phương pháp quản lý công việc thường xuyên

• Nhận dạng/xác định sự việc trước khi trở thành "vấn đề" và cung cấp cho nhân viên sự trợ giúp mà họ cần, chuyển đánh giá cuối năm thành quản lý công việc thường xuyên.

• Tách rời OKRs trong tương lai (những OKRs mở rộng) ra khỏi OKRs cam kết trong các đánh giá theo năm. Đánh đồng việc hoàn thành mục tiêu với mức tiền thưởng sẽ tạo nên tâm lý "phòng thủ" và thái độ "sợ rủi ro" của nhân viên.

• Thay thế cách xếp hạng nhân viên theo kiểu cạnh tranh lẫn nhau và đánh giá nhân viên bằng các tiêu chuẩn công khai, đa chiều, dựa trên thế mạnh. Bên cạnh các con số, chú ý đến tinh thần đồng đội của nhóm, cách giao tiếp của nhân viên và mức độ tham vọng của nhân viên trong khi thiết lập mục tiêu.

• Dựa vào những khuyến khích, khen thưởng có giá trị sâu hơn, không chỉ là tiền bạc.

• Để thu được kết quả công việc tích cực, áp dụng CFRs (trao đổi, phản hồi thông tin và công nhận) cùng với thiết lập mục tiêu (OKRs). OKRs minh bạch giúp cho quá trình đào tạo nhân viên vững mạnh và hữu dụng hơn. CFRs giữ cho công việc hằng ngày được tập trung và hợp tác tốt hơn.

• Trong các cuộc trò chuyện giữa quản lý và nhân viên, cho phép nhân viên thiết

lập lịch trình và nội dung cuộc nói chuyện. Nhiệm vụ của quản lý là lắng nghe và đào tạo, hướng dẫn.

• Làm cho quy trình phản hồi thông tin diễn ra hai chiều, không bị ràng buộc bởi cơ cấu tổ chức công ty.

• Thực hiện các cuộc thăm dò “khuyết danh” để thu thập thông tin phản hồi về một số hoạt động đặc biệt.

• Gia tăng kết nối giữa nhóm và phòng ban theo phương thức phản hồi thông tin ngang hàng (tức giữa nhân viên với nhau không cần qua các quản lý) trong các OKRs chéo giữa nhóm hoặc phòng ban.

• Sử dụng cách công nhận cá nhân để nâng cao sự hăng hái của nhân viên. Để tối đa hóa tác động, việc công nhận nên diễn ra thường xuyên, dễ thấy, đặc biệt một chút và có kết nối với OKRs cao nhất.

Tầm quan trọng của văn hóa công ty

• Kết nối OKRs cao nhất với sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của công ty.

• Chuyển tải giá trị của văn hóa bằng từ ngữ, nhưng đa số phải bằng hành vi.

• Đẩy mạnh việc thực hiện công việc xuất sắc bằng sự hợp tác và tính trách nhiệm. Khi OKRs là thuộc về tập thể, gán các kết quả then chốt cho từng cá

nhân khác nhau – cố gắng duy trì tính trách nhiệm cá nhân.

• Để phát triển văn hóa tạo động lực cao, hãy cân bằng giữa OKRs “xúc tác” (những hành động hỗ trợ công việc) với CFRs “nuôi dưỡng” (những hành động hỗ trợ giữa cá nhân với nhau).

• Sử dụng OKRs để đẩy mạnh sự minh bạch, rõ ràng, hoạt động có mục tiêu và định hướng tốt đến viễn cảnh tốt đẹp hơn. Triển khai CFRs để xây dựng sự tích cực, nhiệt tình, mở rộng tư duy và cải thiện công việc từng ngày.

• Chú ý nhận diện những rào cản văn hóa, đặc biệt là những vấn đề như tính trách nhiệm và lòng tin trước khi triển khai OKRs.